

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
CAROL PROULX**

**ORGANISATION DES EFFECTIFS D'ENCADREMENT DANS LE
RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
DU QUÉBEC : PROPOSITION D'UN CADRE DE
RÉFÉRENCE ET D'UN OUTIL
D'AIDE À LA DÉCISION**

AVRIL 2002

2131

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*« La médiocrité n'est pas dans l'imperfection mais
dans le fait de s'en contenter. »*

Louis D'Hainault,
Programme d'études et d'éducation permanente,
UNESCO, Paris, 1979

Sommaire

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, PME ou grandes entreprises, subissent depuis plus d'une vingtaine d'années les contrecoups de la mondialisation et des traités de libre-échange, caractérisant ainsi l'environnement par la discontinuité et l'incertitude (Newton, 1996). Pour augmenter leur compétitivité, elles doivent compter davantage sur leurs ressources humaines, leur reconnaissant un pouvoir sur la qualité des produits et services rendus auprès des clientèles (Fabi, Martin & Valois, 1999 ; Guérin & Wils, 1993 ; Pettigrew, 1997 ; Staehle & Schirmer, 1992;).

Or, en Europe comme ailleurs, les organisations bureaucratisées identifient la flexibilité comme un objectif stratégique (Della Rocca, 1992 ; Staehle & Schirmer, 1992). Ainsi, les tendances internationales face à la mondialisation des marchés sont : réduction du personnel, réduction des niveaux de management, restructuration et décentralisation (Dopson, Risk, & Stewart, 1992 ; Fisher & White, 2000 ; Mathews & Duran, 1999 ; Walston, Burns & Kimberly, 2000).

Plus près de nous, le Réseau québécois de la Santé subit les mêmes contingences que connaissent les entreprises privées. Au nombre des

problèmes complexes que doivent résoudre les directions d'établissements de santé figure notamment celui de l'organisation des effectifs d'encadrement. Pour procéder à une organisation efficace et efficiente de ces effectifs, les directions d'établissements doivent prendre en considération toute une série de facteurs. Qu'ils soient d'ordre organisationnels (taille, structure, philosophie de gestion, domaine d'activité, localisation géographique, organisation du travail, etc.), d'ordre humain (leadership, formation, rareté de main-d'œuvre, etc.) ou d'ordre environnemental (économie, technologie, etc.), ces facteurs contribuent tous, plus ou moins directement, à moduler la prise de décisions relatives à l'ajout ou à la suppression d'effectifs d'encadrement.

À cet égard, l'objet de la présente étude consiste à doter les directions d'établissements et autres acteurs du Réseau (conseils d'administration, ministère, régies régionales, etc.) d'un outil d'aide à la décision concernant l'organisation des effectifs d'encadrement. Pour ce faire, nous avons élaboré dans un premier temps un cadre de référence permettant d'identifier les principaux concepts touchant une structure organisationnelle. Par la suite, à travers une analyse documentaire approfondie, nous avons recensé les principaux facteurs de contingence déjà opérationnalisés ayant une incidence majeure sur l'organisation des effectifs d'encadrement. Nous avons retenu neuf facteurs selon ce qui suit : incertitude des tâches, interdépendance des tâches, taille de l'unité de travail, niveau de standardisation, de spécialisation et de

formalisation, degré de centralisation du pouvoir, relations interorganisationnelles et enfin, surface d'encadrement.

Dans un troisième temps, nous avons intégré ces facteurs dans un outil d'aide à la décision basé principalement sur le *degré de difficulté* et l'*aspect temporel* des tâches du cadre consacrées à la gestion du service (ou du département), à la supervision directe, à l'assistance et au soutien accordés au cadre, ainsi qu'aux déplacements requis, s'il y a lieu. Une prévalidation empirique d'une première version de notre outil nous a permis de confirmer la pertinence de l'outil et de cerner les points à améliorer.

La réflexion entamée par cet outil d'aide à la décision permet d'identifier certaines pistes de solutions quant à l'organisation des effectifs cadres. Parmi ces pistes de solutions, nous retrouvons une révision des pratiques et des priorités de gestion, des programmes de formation et de soutien, un repartage des responsabilités, une réorganisation du travail au sein de l'équipe, une révision de la structure organisationnelle, un temps d'assistance, et d'autres encore.

Enfin, suite à une prévalidation empirique, notre outil bonifié mérite d'être expérimenté à une plus grande échelle, soit auprès d'un groupe de projets pilotes dans différentes organisations du Réseau.

Table des matières

Sommaire	iii
Table des matières	vi
Liste des tableaux	ix
Liste des figures	x
Liste des acronymes	xi
Remerciements	xii
 Introduction	 1
Portrait du Réseau de la Santé et des Services sociaux	9
Malaises vécus parmi les effectifs cadres du Réseau de la Santé et des Services sociaux.....	12
Conditions de travail des cadres du Réseau de la Santé.....	14
Problématique managériale et question de recherche.....	18
Objectifs de la recherche.....	20
Structure de la recherche	21
 Partie I - Présentation du cadre de référence.....	 23
Modèle de contingence	25
Effectifs d'encadrement et surface d'encadrement.....	25
Structure organisationnelle	26
Parties de base de l'organisation	26
Typologie des mécanismes de coordination	28
Paramètres de conception de la structure organisationnelle.....	31
Configurations structurelles de base	42
 Partie II - Méthodologie	 47
Description des principales étapes de la recherche	48
Limites méthodologiques.....	50
 Partie III – Présentation des facteurs de contingence	 53
Modèle de référence pour l'identification de la technologie	55
Facteurs de contingence retenus, documentés et opérationnalisés	64
Incertitude des tâches	66
Interdépendance des tâches.....	69
Taille de l'unité de travail	71
Standardisation	75

Spécialisation.....	76
Formalisation	78
Centralisation	79
Relations interorganisationnelles	80
Surface d'encadrement	82
Partie IV - Proposition d'un outil d'aide à la décision.....	87
Finalité et limites de l'outil d'aide à la décision	90
Commentaires recueillis auprès des participants lors de la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision	92
Autres commentaires et discussion	95
Exemples de décisions découlant de l'exercice	97
Pistes de solutions individuelles	98
Pistes de solutions organisationnelles.....	99
Organisation des effectifs d'encadrement :outil d'aide à la décision.....	101
Présentation de l'outil d'aide à la décision.....	102
Grille d'analyse concernant l'organisation des effectifs d'encadrement	104
Questionnaire perceptuel permettant de mesurer l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre	108
Calcul de l'indice d'incertitude d'une tâche.....	111
Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé	112
Partage du temps de travail du cadre : tableau synthèse	113
Conclusion	120
Références.....	126
Appendice A : Sondage sur les conditions de travail des cadres intermédiaires du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec	133
Appendice B : Enjeux et zone d'incertitude chez les cadres de direction du Réseau de la Santé, région Montréal- Centre.....	135
Appendice C : Modèle de contingence pour l'organisation des effectifs d'encadrement du Réseau de la Santé et des Services sociaux.....	137

Appendice D :	Synthèse des principales caractéristiques des configurations structurelles retrouvées dans les établissements de santé	139
Appendice E :	Calendrier pour l'opérationnalisation de la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision	142
Appendice F :	Mécanismes de coordination utilisés selon l'incertitude des tâches	144
Appendice G :	Interdépendance de communauté, séquentielle, réciproque et d'équipe	146
Appendice H :	Mécanismes de coordination utilisés selon les types d'interdépendance de flux de travail	148
Appendice I :	Mécanismes de coordination utilisés selon la taille de l'unité de travail.....	150
Appendice J :	Exemple d'application de l'outil d'aide à la décision	152

Liste des tableaux

Tableau

1	Pourcentage de problèmes résolus dans chaque domaine d'innovation	8
2	Paramètres de conception de la structure organisationnelle.....	33
3	Caractéristiques sommaires des trois principales configurations structurelles retrouvées dans le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.....	46
4	Calcul de l'indice d'incertitude d'une tâche.....	111
5	Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé	112
6	Partage du temps de travail du cadre. Tableau synthèse des écarts entre le réel et le souhaitable	115
7	Estimation du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département	116
8	Estimation du nombre d'heures total moyen qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les activités de supervision directe pour un employé incluant un coefficient de difficulté associé à la gestion de l'unité de travail ou du département	118
9	Estimation de l'assistance (nombre d'heures moyen par semaine) qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser.....	119

Liste des figures

Figure

1	Évolution des effectifs cadres et salariés du Réseau de la Santé.....	10
2	Six parties de base des organisations.....	27
3	Mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité	30
4	Forces fondamentales auxquelles est soumise l'organisation.....	43
5	Interactions reliées aux tâches.....	60
6	Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation de Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.....	105

Liste des acronymes

ASSTSAS	Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales
CHSGS	Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CHPSY	Centre hospitalier de soins psychiatriques
CPEJ	Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse
CR	Centre de réadaptation
DRF	Direction des ressources financières
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des soins infirmiers
DSPH	Direction des services professionnels et hospitaliers
DST	Direction des services techniques
ETC	Équivalent temps complet
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec
RSSS	Réseau de la Santé et des Services sociaux
RRSSS	Régie régionale de la Santé et des Services sociaux

Remerciements

Sur cette page blanche, telle une pierre des plus précieuses, je voudrais voir gravée toute l'expression de ma reconnaissance. D'abord envers mon épouse, Louise, qui m'a encouragé tout au long de cette aventure. Lorsque fatigué ou découragé, elle a su me donner des ailes afin de poursuivre mon rêve maintenant rendu réalité. Elle a payé de sa patience, de son ennui, de sa fidélité, de son courage et de son amour pour nous.

En deuxième lieu, je veux exprimer toute mon affection envers mes fils, Jean-Samuel, Étienne et Éli. J'espère qu'ils me pardonneront le temps que je leur ai volé afin de travailler sur ce mémoire. J'aimerais maintenant pouvoir leur redonner, s'il était possible, tout le temps où ils m'ont manqué.

Ce travail m'a permis aussi de côtoyer une personne de grande valeur, soit mon directeur de recherche M. Bruno Fabi. En plus de ses qualités tant humaines que professionnelles, sa perspicacité et son sens de l'humour parfois caustique, M. Fabi s'est révélé à moi comme un homme généreux de son écoute, engagé dans son milieu, honnête dans ses critiques et plein de bon sens dans ses conseils. À maintes reprises durant cette recherche, il m'a servi de phare alors que le brouillard ne me permettait plus de garder le cap.

En outre, je veux signifier toute ma gratitude envers un collègue de travail, Richard Lacoursière. Pour avoir connu le même périple, Richard fut pour moi un compagnon de route qui a su m'inspirer et me guider dans ma démarche. Avec une grande discrétion, il m'a aidé à traverser les périodes d'incertitude et d'insécurité.

L'auteur du présent mémoire a pu bénéficier d'une commandite de recherche octroyée dans le cadre d'une recherche-action mandatée par le Groupe de travail provincial sur l'impact de la transformation sur l'encadrement (GTPITE).

Enfin, j'aimerais souligner la participation de plusieurs autres personnes dans l'analyse de la documentation qui s'est échelonnée sur deux années de travail, soit M. Raymond Vaillancourt, Mme Christine Béliveau, Mme Hélène Macé, M. William Menvielle, M. Alain Ross, M. Louis Rousseau et M. Louis-Jean van Doesburg. Aussi, je ne saurais omettre la contribution de Mme Suzanne Hamel, secrétaire du département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour l'assistance technique lors de la rédaction.

À vous tous, merci.

Introduction

Partout dans le monde, des pressions environnementales d'ordre économique, politique et social obligent les entreprises à se réorganiser (Dopson, Risk & Stewart, 1992 ; Fabi & Jacob, 1994 ; Greenwood & Hinings, 1996 ; Sethi, 1999 ; Staehle & Schirmer, 1992). Ces pressions ne font que s'accroître et le changement devient une donnée de base incontournable avec laquelle les gestionnaires doivent composer (Fabi & Jacob, 1994 ; Giglio, Diamante & Urban, 1998). Ainsi, afin de surmonter la turbulence, les organisations tendent à se complexifier à l'interne (Ashmos, Huonker & McDaniel, 1998).

Les éléments contextuels tels que la mondialisation, la libéralisation des échanges, le progrès technologique et le déplacement du marché du travail vers les services font émerger une nouvelle économie caractérisée par la discontinuité et l'incertitude (Newton, 1996). On assiste alors à un nouveau paradigme impliquant une gestion stratégique des ressources humaines qui se veut prometteuse d'une plus grande attention accordée au capital humain (Guérin & Wils, 1993 ; Staehle & Schirmer, 1992).

En réorganisation du travail, les principes d'autonomie, de cohérence, de responsabilisation, d'apprentissage sont mis de l'avant (Fabi & Jacob, 1994). Ainsi, on tend à valoriser une gestion de type plus humaniste dans le courant de l'apprentissage organisationnel, recherchant une meilleure efficacité, une

réduction du pouvoir autorégulateur des professions, une gestion par influence plutôt que hiérarchique, un accroissement de l'importance de la culture permettant finalement de tenir davantage compte des valeurs et des attentes des usagers des services (Fabi, Martin & Valois, 1999 ; Pettigrew, 1997).

La tendance est donc à la révision du rôle des cadres (Bartlett & Ghoshal, 1998 ; Buhler, 1998 ; Burdett, 1998 ; Dauphinais & English, 1996 ; Fabi & Jacob, 1994 ; Nilson, 1998 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Staehle & Schirmer, 1992). Le rôle du cadre devient alors plus latéral (McBain, 1998 ; Perret & Ramanantsoa, 1996), focalisant sur les gens, les clients et les processus, ce qui l'amène à assumer certaines fonctions (p. ex., évaluation du rendement) habituellement dévolues au spécialiste en gestion des ressources humaines (GRH) (McBain, 1998). Étant à l'intersection des flux d'informations verticaux et horizontaux, les cadres sont les leaders des équipes multi-fonctionnelles. Ils doivent s'assurer que la vision du *top manager* colle à la réalité de la base et leur style de gestion doit permettre entre autres le transfert des savoirs tacites en savoirs explicites (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Dans ce contexte, les cadres doivent davantage jouer tant un rôle de *coordonnateur* dans lequel ils sont à la fois négociateurs, médiateurs et interprètes des liaisons entre les différents niveaux au sein de l'organisation qu'un rôle d'*équilibreur* de tension interne, de stabilisateur rendant le changement possible. Les effectifs cadres contribuent à l'élaboration des

stratégies en temps réel et permettent de relier ces stratégies à l'action quotidienne. Ce sont eux qui convertissent le travail d'équipe en véritable service au client. Ils sont les plus à même de juger de la complexité d'une situation, d'ajuster les objectifs en temps réel et de maximiser la performance des membres d'une équipe (Dauphinais & English, 1996). En outre, les cadres doivent fournir un *coaching* qui inclut le support aux décisions, la clarté dans les orientations et l'appui dans la prise de risque (Burdett, 1998 ; Hiltrop, 1998 ; Klagge, 1998 ; Sethi, 1999).

En contrepartie, en Europe comme ailleurs, les organisations bureaucratisées (publiques et autres) identifient la flexibilité comme un objectif stratégique (Della Rocca, 1992 ; Staehle & Schirmer, 1992). Ainsi, les tendances internationales face à la mondialisation des marchés sont : réduction du personnel, réduction des niveaux de management, restructuration et décentralisation (Dopson *et al.*, 1992 ; Fisher & White, 2000 ; Mathews & Duran, 1999 ; Walston, Burns & Kimberly, 2000). Or, ces tendances entraînent irréfutablement une augmentation des tâches et des responsabilités au niveau des cadres hiérarchiques (Dopson & Neumann, 1998 ; Gortner, Mahler & Nicholson, 1993).

Particulièrement depuis les années '90, près de 70 % des entreprises américaines d'importance se sont engagées dans un processus de réingénierie. Les hôpitaux américains, fortement influencés par les forces économiques et

institutionnelles, n'ont pas échappé à cette tendance . À preuve, en 1994, plus de 63 % de ceux-ci ont eu recours à un tel processus (Walston *et al.*, 2000).

Par ailleurs, certains auteurs rapportent que les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) ont contribué à diminuer le nombre de cadres intermédiaires au sein des entreprises prétextant que ce niveau hiérarchique fait figure souvent d'obstacle à la flexibilité (Beaudoin, 1995 ; Courville, 1994).

Quant au *downsizing*, celui-ci est devenu une stratégie de prédilection par plusieurs organisations (Mishra & Spreitzer 1998 ; Staehle & Schirmer, 1992). Pourtant, depuis les années '80, plus de 10 millions de postes aux États-Unis avaient déjà été éliminés. Le monde hospitalier a été particulièrement affecté par ce type d'approche en raison du nombre important d'employés assignés au maintien de la qualité des services (Mathews & Duran, 1999).

Aux États-Unis, le *downsizing* a affecté principalement les cadres intermédiaires qui comptaient, au début des années '90, pour environ 5 à 7 % des travailleurs alors qu'ils ont été touchés dans une proportion de 17 % (Cascio, 1993). Dans le secteur hospitalier, ce phénomène a entraîné des impacts majeurs dans quatre cas sur cinq. Les postes ayant fait l'objet du *downsizing* ont dû être comblés à nouveau, entraînant des coûts additionnels de l'ordre de 33 % de la masse salariale desdits postes. De plus, dans les hôpitaux

américains de courte durée, on a signalé qu'un *downsizing* de 4 % peut provoquer chez la clientèle une hausse du taux de mortalité et de morbidité de près de 200 % alors qu'un *downsizing* de 7 % peut faire grimper cette hausse à 400 % (Mathews & Duran, 1999).

Même si le *downsizing* est devenu une approche fort utilisée, dans les faits seulement 41 % des entreprises qui y ont eu recours ont connu un accroissement de la productivité. On a observé que la perte d'un individu lors d'un tel processus entraîne conséquemment une perte d'information pertinente pour l'organisation. Dans une perspective réseau, cette perte s'avère beaucoup plus grande en raison des relations interpersonnelles qu'entretenait cet individu, en plus d'handicaper lourdement l'apprentissage organisationnel. En effet, plusieurs auteurs considèrent l'apprentissage et la mémoire organisationnels comme le résultat du transfert de connaissances à travers le tissu social issu de réseaux informels à tous les niveaux de l'organisation (Dougherty & Bowman, 1995 ; Fisher & White, 2000 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Selon les auteurs Fisher et White (2000), dans le cas où un membre d'un réseau composé de 5 personnes peut potentiellement participer à 15 sous-réseaux, le départ d'un membre représente une perte potentielle de 57,6 % de la capacité d'apprentissage de ce réseau.

Par ailleurs, une étude américaine a démontré que le *downsizing* peut tuer l'innovation car on ne tient pas compte des liens stratégiques essentiels à

l'innovation qu'entretiennent les cadres qui ont été touchés (Dougherty & Bowman, 1995). À cet effet, le Tableau 1 compare le pourcentage de problèmes résolus au sein d'entreprises américaines ayant adopté un « dégraissage » (*downsizing*) réduit avec celles qui ont adopté un dégraissage élevé. On remarque que les entreprises à dégraissage élevé n'ont résolu que 23 % des problèmes de mise en liaison stratégique contre 48 % pour les entreprises à dégraissage réduit. Ceci tend à confirmer que le *downsizing* brise le réseau de relations informelles stratégiques utilisé par les innovateurs, indispensable à la mise en œuvre et à la réalisation de leurs nouveaux produits ou services.

Selon l'étude de Dougherty et Bowman (1995), la planification stratégique semble l'élément qui a le plus souffert du *downsizing*. On relate une perte de transmission d'information et une concentration sur le très court terme. Au reste, les entreprises ont dû confier à des consultants externes le travail effectué auparavant par des membres de l'organisation à des coûts moindres. Enfin, l'augmentation apparente de productivité s'est rapidement dissipée en raison des coûts liés aux personnes : celles-ci ayant tendance à devenir étroites d'esprit, tournées sur elles-mêmes, allergiques au risque et démotivées.

Tableau 1

Pourcentage de problèmes résolus dans chaque domaine d'innovation
(Dougherty & Bowman, 1995)

Domaines d'innovation	Entreprises à dégraissage réduit	Entreprises à dégraissage élevé
Pourcentage de problèmes de conception résolus	40 %	30 %
Pourcentage de problèmes d'organisation résolus	41 %	47 %
Pourcentage de problèmes stratégiques résolus	48 %	23 %

Devant un tel constat, comment outiller les directions d'entreprises, petites ou grandes, afin de minimiser les méfaits lors d'une restructuration de leurs effectifs cadres? Pour répondre à cette question, nous avons choisi de porter notre attention sur les organisations parapubliques québécoises, et plus particulièrement sur le Réseau québécois de la Santé. En effet, depuis déjà plus de dix ans, le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec connaît des heures marquées par une restructuration qui ne semble pas porter les fruits escomptés. Les effectifs cadres doivent composer avec un environnement hostile et plusieurs études lancent un signal d'alerte quant à leurs conditions d'emploi et au taux de détresse général important (Groupe Multi Résé, 1999 ;

Morin, Archambault & Giroux, 2001 ; Pépin, 1999). Mais avant d'aller plus loin, faisons connaissance avec cet environnement.

Portrait du Réseau de la Santé et des Services sociaux

Le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec connaît une turbulence marquée par les réorganisations depuis la réforme en 1991 (loi 120). La mission « Santé et Services sociaux » correspond à près du tiers du budget global et représente le plus grand poste de dépenses gouvernementales (MSSS, 2001). De fait, l'augmentation croissante des frais d'exploitation et l'évolution des technologies ont joué un rôle déterminant dans la justification de la réforme¹ (Demers, Dumas & Bégin, 1999), d'où le virage ambulatoire² provoquant une révision majeure tant dans les pratiques médicales et que dans l'utilisation des ressources (Bourbonnais, 1998).

Dans ce contexte, une révision des besoins en main-d'œuvre devenait incontournable. Plus particulièrement, la « *Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics* » (loi 198) (MSSS, 1993) avait pour objectif de réduire de 20 % le nombre de cadres avant le 1^{er} avril 1996 et de 12 % les

¹ En 1976, les dépenses totales de santé au Québec s'élevaient à 3,8 milliards de dollars, soit 8,1% du PIB. En 1994, elles atteignaient 16,9 milliards de dollars, soit 10,1% du PIB québécois, sommet inégalé auparavant (MSSS, 1996a), pour se situer en 2000 à 14,8 milliards, soit 7,3% du PIB (MSSS, 2001).

employés syndiqués avant le 1^{er} avril 1998 (au total : 21,900 emplois en équivalent temps complet (ETC)). Résultats : 3,700 fermetures de postes cadres³, dont 3,143 cadres intermédiaires (85 %), 424 cadres supérieurs (11 %) et 133 hors cadres (directeurs généraux, 4 %) (Audet & Jacob, 1999). Depuis 1990, tel que nous pouvons le constater à la Figure 1, la courbe des effectifs a fléchi de 33,16 % (4,236 ETC) pour les cadres toutes catégories confondues et de 5,04 % (7,926 ETC) pour les syndiqués (MSSS, 2000).

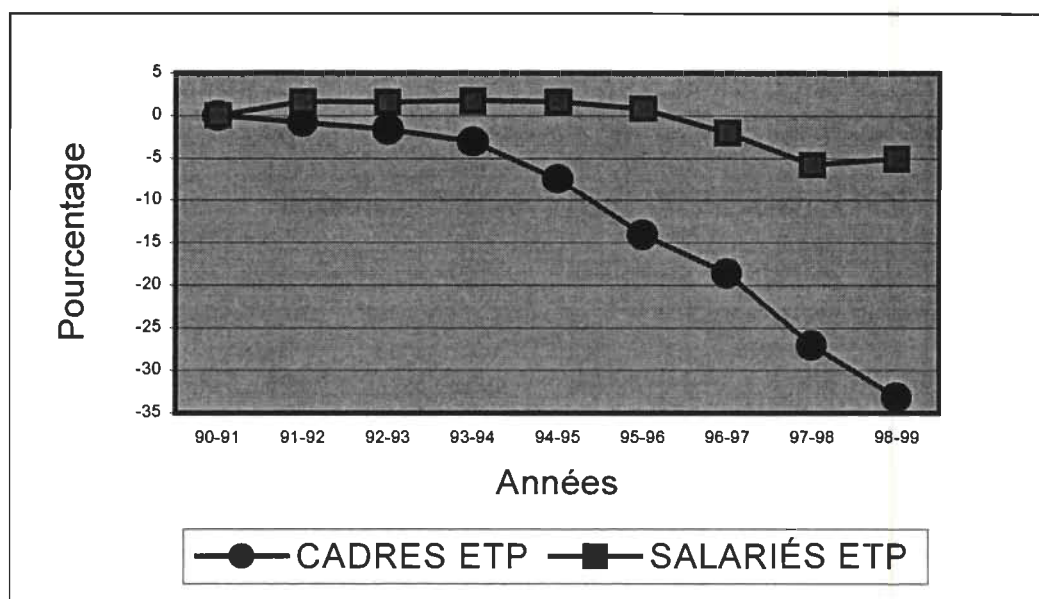


Figure 1. Évolution des effectifs cadres et salariés⁴ du Réseau de la Santé (MSSS, 2000).

² Mise en place d'un ensemble de mesures permettant la diminution du recours aux services institutionnels (principalement en courte durée).

³ Les réductions des cadres par secteur sont : services alimentaires, 50,2 %; buanderie/lingerie, 48 %; services de coordination d'activités, 46,8 %; services conseils tels ressources financières, 40 % et ressources humaines, 39,1 % (Audet & Jacob, 1999). Ces chiffres incluent les départs assistés à la retraite en 1997.

⁴ Le terme « salariés » inclut les syndiqués non syndiqués.

La loi 198 visait une meilleure complémentarité interétablissements et une amélioration des façons de faire dans la dispensation des services directs à la population. On fait mention qu'en 1991-1992, le taux d'encadrement dans les secteurs administratifs (ressources humaines et financières) était alors de 1 cadre pour 5,2 ETC comparativement à celui des services sociosanitaires directs étant de 1 cadre pour 16,2 ETC (MSSS, 1993).

À l'origine, la réduction devait principalement affecter les secteurs reliés à la gestion et aux services de support et de soutien. Les mises à pied étaient le plus possible évitées en misant sur l'attrition naturelle et en procédant à des réaménagements et à des réaffectations à l'intérieur du Réseau (MSSS, 1993).

Dans la même veine, les programmes gouvernementaux de départs assistés à la retraite (1997) tentent de réduire les effectifs afin de pouvoir respecter les limites budgétaires. Cependant, ces programmes incitatifs à la retraite sont à ce point alléchants qu'ils dépassent largement les objectifs initiaux (Lessard, 1999). En effet, le vérificateur général du Québec rappelle que ce programme de départs volontaires aura coûté 1,4 milliard de plus que prévu sans compter la perte importante d'expérience dans les réseaux de la santé et de l'éducation. Québec prévoyait 16,550 départs ; il y en a eu l'équivalent de 37,000 emplois temps complet. Les économies escomptées de 900 millions se sont vues réduites à 371 millions annuellement, puisque plusieurs employés ont dû être remplacés. De surcroît, on ne peut ignorer les conséquences

occasionnées par la pénurie de personnel infirmier qui encore aujourd'hui hante dramatiquement le Réseau.

Malaises vécus parmi les effectifs cadres du Réseau de la Santé et des Services sociaux

Dans le Réseau de la Santé, toutes catégories d'employés confondues, les constats sont éminents : rupture du contrat psychologique, dépression, épuisement professionnel, toxicomanie, augmentation de la résistance aux changements, recherche d'un bouc émissaire (souvent le gestionnaire), et d'autres encore s'avèrent parmi les effets des réorganisations connues ces dernières années (Brun, 1997).

À l'instar de la « fracturation identitaire » observée par Rouleau (1999), Brun constate les faits suivants chez les cadres de niveau intermédiaire : perte de confiance et de productivité ; gestion rigide, distante et agressive ; surinvestissement dans les nouveaux objectifs organisationnels ; distanciation face à l'organisation.

Pour sa part, l'Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales (ASSTSAS, 1997) fait mention de difficultés liées au faible soutien accordé aux employés par le personnel d'encadrement, ces employés étant souvent laissés à eux-mêmes.

D'autres enquêtes ont aussi révélé qu'un climat organisationnel détérioré et stressant ainsi qu'une charge de travail alourdie ont un impact important sur la santé et sur la qualité de vie des cadres (Bernatchez, 1992 ; MSSS, 1996b ; RSSS, 1999 ; Morin *et al.*, 2001). De plus, on reconnaît la difficulté pour le cadre de se positionner face aux nouvelles tendances de gestion.

« En fait, il est difficile pour les employeurs du réseau de la santé de se doter d'une vision précise du rôle de leurs cadres spécialement à cause des constantes remises en question des résultats attendus du système de santé par le niveau décisionnel politique. » (Bernatchez, 1992).

On souligne également que le secteur de la santé se prête à plusieurs conflits de rôles probablement à cause de sa complexité et des conséquences des actes posés. Les cadres manifestent le besoin de clarifier leur rôle et les attentes à leur égard (Bernatchez, 1992).

Une autre recherche intitulée *« Perceptions et constats sur les modifications du rôle du cadre intermédiaire »* (MSSS, 1996b) fait état de deux réactions face à l'évolution de leurs tâches. Il y a *« (...) ceux qui développent une nouvelle façon de faire (...) (et) (...) ceux qui sont débordés, qui cherchent à tout faire ce qu'ils faisaient avant mais avec plus de monde, un deuxième service à gérer, un site de plus à couvrir. »*.

Dans cette étude, sur 76 répondants, 36 cadres (47 %) déclarent qu'ils manquent de temps pour effectuer tout ce qui est à faire, interagir avec leurs

employés ou mettre en place les améliorations nécessaires dans leur service. Ceux-ci déplorent que leurs décisions se trouvent souvent précipitées. D'autres encore se plaignent d'un manque de support, dénoncent une compétition malsaine dans leur organisation ou ont le sentiment de servir de tampon entre les attentes de la direction et des employés (21 répondants soit 28 %). Dans la même proportion, on mentionne que le nombre d'unités d'accréditations syndicales a doublé dans les équipes de travail ou que les mouvements de personnel se font à répétition. Au surplus, on souligne que « (...) *certaines cadres sont satisfaits des défis qu'on leur donne, mais aussi se sentent débordés et peu appuyés. Ils sont dans une situation délicate, car être choisi, cela rassure quant à son avenir. Mais dans quelles conditions?* » (MSSS, 1996b).

Conditions de travail des cadres du Réseau de la Santé

La transformation du Réseau a effectivement eu d'importantes répercussions sur les conditions de travail des cadres, à tous les niveaux. L'Appendice A nous présente une synthèse des principaux points saillants d'un sondage réalisé auprès de 496 cadres intermédiaires du Réseau (Groupe Multi Réso, 1999) dont voici quelques-uns :

- Les cadres de classe élevée, de moins de 45 ans et des Centres hospitaliers de soins généraux et spécialisés (CHSGS) sont particulièrement atteints au niveau du nombre d'heures travaillées (plus de 45 h/sem.) ;

- Environ 56 % des cadres en subissent les effets négatifs sur la santé et sur la vie personnelle ;
- Près de la moitié (46 %) n'ont pas de rémunération pour les heures supplémentaires ;
- 51 % des cadres ont pris de 1 à 19 jours de vacances en moins que ce à quoi ils avaient droit (surtout chez les plus de 50 ans) ;
- 47 % ont vu augmenter le nombre d'employés qu'ils doivent superviser ;
- En moyenne, un cadre supervise 28,6 employés alors que 23 % en supervisent entre 30 et 49 et 8 % en supervisent plus de 70 ;
- Le nombre de supervisés est plus élevé dans les CHSGS et chez les classes plus élevées.

En ce qui concerne les cadres supérieurs du Réseau, ceux-ci devant jouer un rôle davantage stratégique et relationnel, leurs conditions de travail comportent des zones importantes d'incertitude et impliquent des enjeux d'envergure (voir Appendice B), ce qui ajoute à la difficulté de répondre efficacement aux contingences de leur fonction. Cette étude réalisée auprès de 17 cadres supérieurs de la région Montréal-Centre (Marcelin & Goulet, 1996) a

permis de dégager les principaux défis auxquels ils ont à faire face. Par exemple, on remarque que :

- La Direction des soins infirmiers (DSI) doit faire preuve d'un fort leadership à l'égard du personnel infirmier fortement syndiqué (composant 50 % du personnel hospitalier) afin d'assurer leur adhésion aux objectifs de l'organisation ;
- La DSI doit relever le défi de réduire les coûts alors que la demande de soins augmente ;
- La Direction des services techniques (DST) doit composer avec des contraintes d'ordre budgétaire tout en assurant une qualité d'entretien des équipements (tout doit être en mesure de fonctionner en tout temps) ;
- La Direction des ressources humaines (DRH) doit posséder une vue à court et à long terme en ce qui a trait à la dotation (compétence et disponibilité) ;
- La DRH joue un rôle majeur dans la transformation du Réseau quant aux mouvements de personnel impliqués et à l'application des diverses conventions collectives ;
- La Direction des ressources financières (DRF) représente souvent l'« empêcheur » devant assurer le respect des objectifs financiers et des

normes ministérielles, restreignant ainsi les autres directions dans leur gestion ;

- La DRF est à la merci du comportement imprévisible des médecins.

Une récente recherche sur la qualité de vie au travail des cadres supérieurs du Réseau de la Santé (Morin *et al.*, 2001) a révélé, sur 582 répondants, des résultats accablants dont en voici quelques-uns :

- 21,1 % ont démontré des symptômes de dépression d'intensité sévère au cours des 7 derniers jours précédant leur participation à l'enquête ;
- 20,9 % ont vécu des problèmes de dépression à un degré modéré durant la même période ;
- 48,6 % ont souffert des symptômes d'anxiété à un degré moyen à sévère durant la même période ;
- Une semaine de travail moyenne est de 45 à 50 heures ;
- 35 % des répondants travaillent plus de 50 heures par semaine

Les cadres supérieurs réalisent entre autres que leur objectifs ne sont pas assez clairs, que leur charge de travail se trouve bien souvent au-dessus de leurs capacités et que leurs efforts s'avèrent peu reconnus (Morin *et al.*, 2001).

À cet effet, les auteurs recommandent dans leur rapport de repenser l'organisation du travail, de réévaluer le temps alloué pour remplir leurs tâches et d'abaisser le nombre d'heures travaillées à une moyenne de 40 heures par semaine.

Devant ces constats alarmants, le défi demeure de taille. La phrase qui suit traduit bien le besoin de ces gestionnaires du troisième millénaire : *« L'identification très concrète et très opérationnelle des nouvelles activités managérielles et la révision des processus d'encadrement et de contrôle s'avèrent essentielles. »* (MSSS, 1996b). Ce qui nous amène à formuler plus précisément notre problématique managériale et notre question de recherche.

Problématique managériale et question de recherche

En soumettant le Réseau de la Santé à une importante opération de réduction des effectifs et en demandant aux cadres intermédiaires et supérieurs d'adopter une approche qui soit davantage entrepreneuriale, le ministère de la Santé et des Services sociaux a entrepris une vaste opération de changement. De nouvelles attentes ont été formulées envers les gestionnaires qui doivent dorénavant prendre des décisions rapides, résoudre des problèmes complexes, recourir davantage à la gestion participative et assurer le coaching des équipes qu'ils supervisent, tout en faisant preuve de leadership

Au nombre des problèmes complexes que doivent résoudre les directions d'établissements figure notamment celui de l'organisation des effectifs d'encadrement. Pour procéder à une organisation efficace et efficiente de ces effectifs, les directions d'établissements doivent prendre en considération toute une série de facteurs. Qu'ils soient d'ordre organisationnel (taille, structure, philosophie de gestion, domaine d'activité, localisation géographique, organisation du travail, etc.), d'ordre humain (leadership, formation, rareté de main-d'œuvre, etc.) ou d'ordre environnemental (économie, technologie, etc.), ces facteurs contribuent tous, plus ou moins directement, à moduler la prise de décisions relatives à l'ajout ou à la suppression d'effectifs d'encadrement.

Comme les directions d'établissements ne disposent présentement d'aucun cadre de référence rigoureux pouvant les supporter dans leur prise de décision, on comprendra qu'il leur est parfois difficile d'exercer un choix éclairé lorsque vient le temps d'apporter des ajustements aux effectifs d'encadrement.

Devant cet état de fait, comment outiller les directions d'établissements lors de restructurations des effectifs d'encadrement au sein d'une organisation de santé?

Ainsi, en vue de leur faciliter la tâche et de permettre aux gestionnaires d'optimiser leurs décisions, notre intention consiste à doter les directions d'établissements d'un tel outil d'aide à la décision.

Objectifs de la recherche

La présente recherche vise en fait à identifier, à documenter et à commenter les principaux facteurs pouvant influencer l'organisation des effectifs d'encadrement au sein des établissements composant le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec. Notre but consiste donc à élaborer un cadre de référence intégrant les principaux facteurs à considérer pour l'organisation des effectifs d'encadrement. Ce cadre de référence servira de fondement conceptuel à un outil d'aide à la décision pour les personnes responsables de l'organisation des effectifs d'encadrement dans les établissements du Réseau.

Or, faut-il le dire, traiter un tel sujet représente certes un projet ambitieux et un défi de taille. De fait, le Réseau de la Santé et des Services sociaux se caractérise par l'hétérogénéité : missions, clientèles, tailles, cultures, corps professionnels, configurations structurelles, etc. L'outil d'aide à la décision devra donc tenir compte de cette hétérogénéité. Dans cette perspective, le modèle de contingence de Fabi, Garand, Pettersen et Verrette (1998) (Appendice C) constitue une matrice conceptuelle intéressante pour amorcer notre recherche.

En effet, ce modèle fait l'inventaire des multiples facteurs internes (humains et organisationnels) et externes (commerciaux et sociétaux) ayant potentiellement une influence à divers degrés sur la variable dépendante au centre du modèle, soit l'organisation des effectifs d'encadrement dans les

établissements du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec. Il convient toutefois de préciser que ce modèle exhaustif ne présente qu'un point de départ dans notre réflexion. Parmi les facteurs de contingence identifiés dans ce modèle, le lecteur pourra remarquer plus loin que quelques-uns seulement ont été retenus en regard des objectifs de la présente recherche. Ainsi, suite à une analyse minutieuse de la documentation recensée, nous avons constaté que le facteur de contingence « structure » suscite un intérêt certain quant à l'organisation des effectifs cadres. En effet, ce facteur sous-tend la façon dont sont partagés les tâches, le pouvoir, les responsabilités, etc. dans l'ensemble d'une organisation donnée.

Structure de la recherche

La structure du présent document⁵ est constituée principalement de trois parties. La première vise essentiellement à établir notre cadre de référence. On y définit un éventail de termes et de concepts tels la structure organisationnelle, les parties de base d'une organisation, les mécanismes de coordination assurant la cohésion entre les tâches. Nous poursuivons avec les paramètres de conception d'une structure organisationnelle pour enfin conclure ce chapitre avec les différentes configurations structurelles de base. Ces concepts

⁵ Dans le présent rapport, le genre masculin est employé dans le seul but d'alléger le texte.

s'avéreront nécessaires dans l'appréciation des facteurs de contingence et faciliteront l'appropriation de l'outil d'aide à la décision proposé.

En deuxième partie, nous présentons les critères méthodologiques qui nous ont guidés tant dans la sélection des textes lors de l'analyse de contenu que dans l'identification des facteurs de contingence ayant une incidence déterminante sur l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une organisation.

En troisième partie, nous définissons les facteurs de contingence retenus lors de notre analyse documentaire. Nous décrivons la façon dont ils peuvent s'opérationnaliser tout en mentionnant leur impact possible sur l'organisation des effectifs cadres.

Enfin, inspirée de cette revue documentaire et basée sur notre connaissance de l'environnement organisationnel sociosanitaire québécois, la partie IV propose un outil d'aide à la décision concernant l'organisation des effectifs d'encadrement. Cet outil original s'adapte spécifiquement aux établissements du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec et intègre plusieurs facteurs de contingence considérés pertinents.

Partie I

Présentation du cadre de référence

Le présent chapitre traitera du cadre de référence en vue de faciliter l'appropriation de l'outil d'aide à la décision proposé en fin de parcours. Sauf exception, les définitions des concepts présentées dans cette partie sont largement inspirées de quelques ouvrages d'un auteur reconnu dans le domaine, soit Henry Mintzberg. En effet, celui-ci a grandement contribué par sa vision systémique à rendre accessible la compréhension des paramètres et des forces en présence au sein des structures organisationnelles depuis plusieurs années.

Dans un premier temps, nous définirons certains termes utilisés dans ce travail. Nous poursuivrons avec la définition d'une structure organisationnelle et l'identification des composantes de base d'une organisation. Par la suite, nous exposerons brièvement les divers mécanismes de coordination au sein d'une organisation, quelle qu'elle soit, pour enfin aborder les paramètres de conception d'une structure organisationnelle. Nous conclurons cette partie par les principales configurations structurelles de base existantes répertoriées en théorie des organisations. Ceci complétera notre cadre de référence servant de fondement conceptuel à l'outil d'aide à la décision proposé.

Modèle de contingence

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorch (1967), stipule qu'il n'existe pas d'absolu dans les sciences de la gestion, que les différentes théories existantes doivent être relativisées en fonction de plusieurs variables contextuelles, et conséquemment, qu'il faut admettre la difficulté d'appliquer des recettes mur à mur. On retrouve illustré à l'Appendice C ce modèle présentant l'organisation (facteurs internes) et son environnement (facteurs externes). Ce modèle est dit « contingentiel » parce qu'il prend en compte les divers facteurs pouvant avoir un impact sur l'organisation, sur ses opérations, ses fonctions, ou sur d'autres composantes (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Garand, 1992).

Effectifs d'encadrement et surface d'encadrement

L'expression « effectifs d'encadrement » est utilisée dans ce texte pour désigner de façon générale l'ensemble des postes cadres d'une organisation donnée. Nous retrouverons aussi les expressions « superviseur » et « supervisés » pour décrire le cadre et ses subordonnés.

Enfin, tout au long du présent document, nous utiliserons le terme « surface d'encadrement » pour exprimer le nombre de supervisés sous l'autorité hiérarchique d'un seul cadre.

Structure organisationnelle

Mintzberg (1990) nous définit la structure de la façon suivante :

« Toute activité humaine (...) donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à effectuer et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

Afin de mieux comprendre cette définition en termes de *mécanismes de coordination* et de *division du travail*, déterminons d'abord les parties qui composent une organisation.

Parties de base de l'organisation

À mesure que l'organisation croît et qu'elle standardise ses méthodes de travail, les différentes parties émergent et sont attitrées à différentes missions dans l'organisation. On retrouve globalement six parties de base (Figure 2) :

1. *Centre opérationnel* : là où le travail de base s'effectue (employés de production des services ou des biens) ;

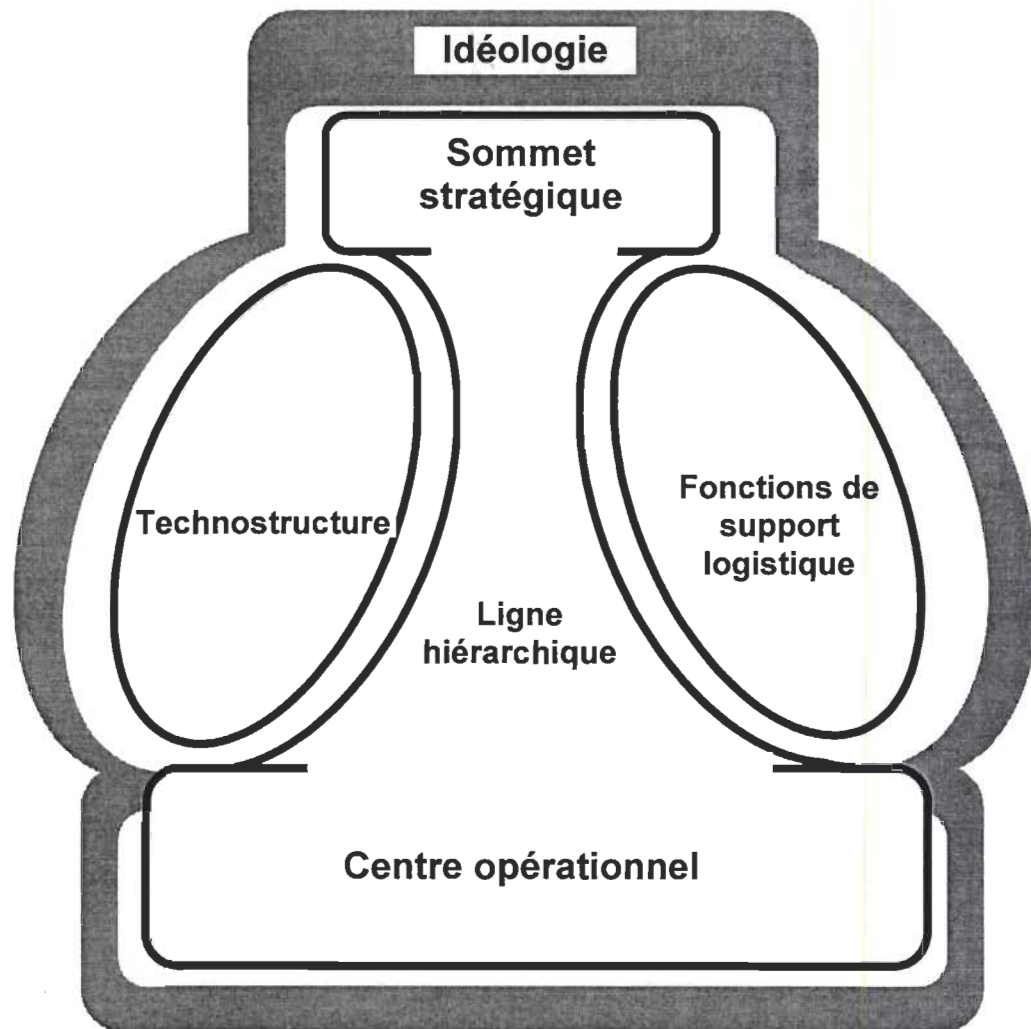


Figure 2. Six parties de base des organisations (Mintzberg, 1990).

2. *Sommet stratégique* : direction responsable de l'ensemble de l'organisation (conseil d'administration, directeur général) ;
3. *Ligne hiérarchique* : se constitue alors que la taille de l'organisation augmente (les niveaux hiérarchiques se superposant : des cadres supervisant d'autres cadres hiérarchiques). Elle forme un lien direct entre le

sommet stratégique et le centre opérationnel (directeurs, chefs d'unités, etc.);

4. *Technostructure* : ensemble des spécialistes (analystes, conseillers) effectuant les tâches administratives (planification, contrôle) et située en dehors de la ligne hiérarchique (comptabilité, formation, recherche opérationnelle, etc.). On lui attribue le rôle de standardiser les procédés de travail, les normes, les activités, etc. ;
5. *Support logistique* : ensemble de services internes parallèles au centre opérationnel visant à soutenir l'ensemble de l'organisation (cafétéria, services postaux, services juridiques, relations publiques, etc.) ;
6. *Idéologie* : dimension culturelle de l'organisation (traditions, croyances, valeurs, normes).

Typologie des mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination représentent les moyens utilisés afin d'assurer la cohésion entre les différentes étapes de travail dans le but de satisfaire la mission de l'organisation. Ces mécanismes incluent autant la communication que le contrôle. Ils ont pour objectif d'assurer un lien entre toutes les parties de l'organisation. Voici donc, selon Mintzberg (1982, 1990), les principaux mécanismes de coordination :

1. *Ajustement mutuel* : coordination par simple processus de communication informelle (p. ex., entre deux opérateurs) ;
2. *Supervision directe* : coordination par le biais d'une personne qui donne les ordres et les instructions à plusieurs autres ;
3. *Standardisation des procédés de travail* : coordination en spécifiant les procédés de travail de ceux qui réalisent des tâches interdépendantes (standards établis par la technostructure pour être exécutés par le centre opérationnel, p. ex., instructions du travail venant des études d'organisation scientifique du travail) ;
4. *Standardisation des résultats* : coordination du travail en spécifiant les résultats des différents types de travail (standards établis par la technostructure, p. ex., un plan financier ou les spécifications pour la dimension d'un produit) ;
5. *Standardisation des qualifications (et du savoir)* : coordination par le biais de la formation spécifique de l'exécutant (p. ex., spécialistes médicaux se répondant entre eux dans le cadre de procédures standardisées) ;
6. *Standardisation des normes* : coordination dictée par les normes établies, en général, pour la globalité de l'organisation, qui font que chacun des membres travaille à partir d'un même ensemble de données ou de croyances (p. ex., ordre religieux).

Comme l'illustre la Figure 3, les mécanismes de coordination évoluent à mesure que l'organisation gagne en taille et en complexité. À la naissance de l'organisation, les employés peu nombreux s'ajustent mutuellement au rythme du travail. À une seconde étape, la croissance provoque la nécessité d'une supervision directe (ajout d'un cadre) permettant d'assurer une continuité dans le processus de travail. La taille augmentant encore, la supervision directe ne suffit plus. La standardisation des procédés de travail, des résultats, des qualifications et des normes offre alors la possibilité d'augmenter la complexité. Toutefois, lorsqu'on ne pourra plus compter sur ces différents types de standardisation pour endiguer cette complexité engendrée par l'augmentation de la taille, celle-ci forcera éventuellement le retour à l'ajustement mutuel.

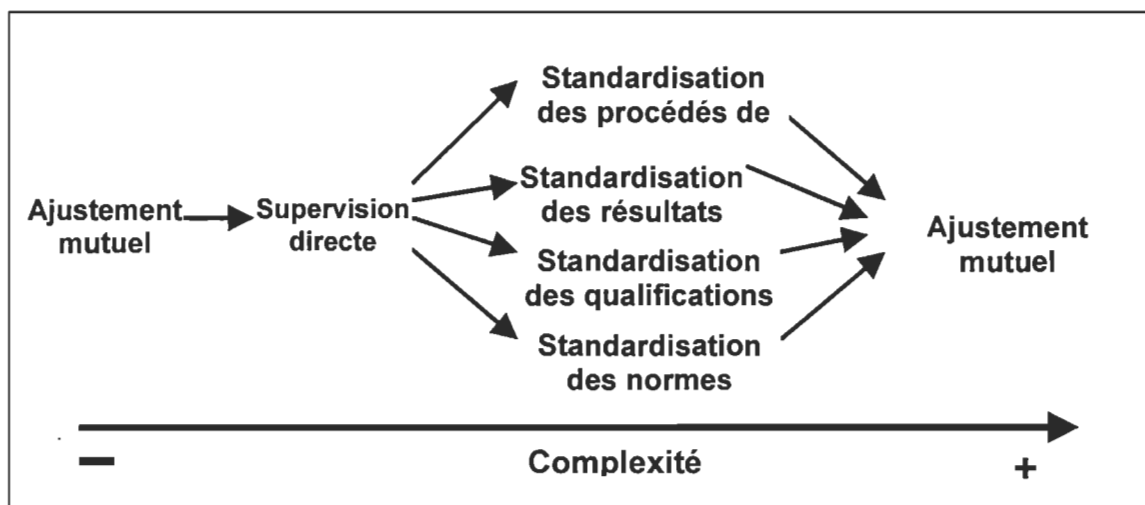


Figure 3. Mécanismes de coordination : un continuum approximatif de complexité (Mintzberg, 1982).

Ainsi, à mesure que l'organisation croîtra en complexité, celle-ci provoquera alors une multiplication des niveaux hiérarchiques. Il est évident que ces mécanismes s'utiliseront souvent de façon simultanée.

Paramètres de conception de la structure organisationnelle

Lorsqu'une organisation a pu identifier ses buts, sa mission ainsi que les systèmes techniques pour satisfaire ceux-ci, elle doit par la suite nécessairement définir les tâches inhérentes à ces choix. Cette activité procède pour l'essentiel du haut vers le bas, des besoins généraux aux tâches spécifiques. À cette étape-ci de notre réflexion, nous sommes donc rendus à pouvoir identifier les différents paramètres servant à concevoir la structure organisationnelle. Faisant référence à la définition de la structure précédemment citée, les paramètres de conception déterminent les moyens (formels et informels) que toute organisation utilise pour *diviser* et *coordonner* le travail en vue de l'efficacité, de l'efficience et de la stabilité des opérations. Ces paramètres constituent le cœur du cadre de référence utile pour l'organisation des effectifs d'encadrement dans un établissement donné. À titre d'exemple, voici quelques questions auxquelles ces paramètres de conception peuvent répondre :

- Combien de tâches distinctes doit composer un poste donné et quel doit être le degré de spécialisation de chacune de ces tâches?

- Quel est le degré de standardisation pour chacun des postes?
- Quels sont les aptitudes et les connaissances requises pour chacun des postes?
- Quelle est la base du regroupement des postes pouvant constituer les unités de travail?
- Quelle est la base du regroupement des unités de travail permettant d'en constituer de plus grandes?
- Quelle doit être la taille de l'unité de travail et combien un cadre peut-il avoir d'employés à sa charge (surface d'encadrement)?
- Quels mécanismes doit-on établir pour faciliter l'ajustement entre les postes et entre les unités de travail?
- Quel pouvoir de décision peut se voir attribuer chacun des cadres de l'organisation?

Le Tableau 2 illustre les neuf paramètres de conception de la structure, ceux-ci étant regroupés en 4 étapes soit la conception des postes, la conception de la structure, la conception des liens latéraux et enfin, la conception du système de prise de décision. On y retrouve les concepts qui leur sont associés. La partie qui suit définit chacun des paramètres énoncés au Tableau 2.

Tableau 2

Paramètres de conception de la structure organisationnelle
(Mintzberg, 1982)

Étapes	Paramètres de conception	Concepts associés
1. Conception des postes	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation du travail • Formalisation du comportement • Formation et socialisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Division de base du travail • Standardisation du contenu du travail • Système de flux régulés • Formalisation des qualifications
2. Conception de la structure	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupement des postes en unités de travail • Taille des unités de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision directe • Division administrative du travail • Système d'autorité formelle, de flux régulés, de communication informelle, et de constellations de travaux • Organigramme • Système de communication informelle • Supervision directe • Surface d'encadrement
3. Conception des liens latéraux	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de planification et de contrôle • Mécanismes de liaison 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisation des résultats • Systèmes de flux régulés • Ajustement mutuel • Systèmes de communication informelle, de constellations de travaux et de processus de décision <i>ad hoc</i>
4. Conception du système de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • Décentralisation verticale • Décentralisation horizontale 	<ul style="list-style-type: none"> • Division administrative du travail • Système d'autorité formelle, de flux régulés, de constellations de travaux et de processus de décision <i>ad hoc</i> • Division administrative du travail • Systèmes de communication informelle, de constellations de travaux, et de processus de décision <i>ad hoc</i>

1^{re} étape : Conception des postes de travail

La conception des postes de travail est basée sur trois paramètres : la spécialisation du travail, la formalisation du comportement attendu pour l'accomplissement du travail ainsi que la formation/socialisation requises.

Spécialisation du travail :

- Ce paramètre traite de la division du travail, de l'identification du nombre de tâches qui composent un poste de travail et du niveau de contrôle exercé sur ces tâches.
- La spécialisation du travail comporte deux dimensions : la spécialisation horizontale et la spécialisation verticale. La *spécialisation horizontale* du travail détermine la « largeur » du poste soit le nombre de tâches composant un poste de travail, définissant le degré de spécialisation exigé pour un poste. Ainsi, un grand nombre ou une grande variété de tâches nécessite moins de spécialisation de la part de celui qui occupe le poste. À l'opposé, un nombre restreint de tâches signifie une plus grande spécialisation de la part de l'exécutant. Cette dimension fait référence à la notion connue sous le vocable *élargissement du travail*.
- Quant à la *spécialisation verticale* du travail, celle-ci détermine la « profondeur du travail » soit le degré de contrôle que l'exécutant exerce sur son propre travail. À un extrême, l'employé peut accomplir un travail sans nécessiter de sa part une réflexion sur les méthodes à utiliser ou les raisons pour lesquelles il le fait. À l'opposé, l'employé possède un contrôle total sur son travail nécessitant de faire régulièrement des choix. Cette dernière dimension fait référence à la notion connue sous le vocable *enrichissement du travail*.

- Ainsi, un poste *non qualifié* sera caractérisé par un degré de spécialisation horizontale élevé (peu de tâches) et un degré de spécialisation verticale élevée (peu de contrôle). À l'opposé, un poste *qualifié* (ou professionnel) sera caractérisé par un degré de spécialisation horizontale élevé (peu de tâches) avec un degré de spécialisation verticale faible (contrôle élevé).

Formalisation du comportement :

- Ce paramètre traite de la façon dont les processus de travail sont standardisés. La standardisation du travail fait appel aux instructions opérationnelles, aux descriptions de tâches, aux règles et règlements, etc. afin d'obtenir un comportement régulé. Un degré de formalisation du comportement élevé contribuera à diminuer la marge de manœuvre de l'exécutant sur son propre travail (donc degré de spécialisation verticale élevé). On a recours à la formalisation du comportement afin de réduire la variabilité et l'incertitude et ainsi assurer, par leur prévisibilité, une meilleure coordination des activités. Par exemple, pour des raisons d'efficacité et de sécurité, un service de pompiers ou une compagnie d'aviation doit nécessairement posséder un degré de formalisation élevé. Pour ce qui est du système de flux régulés, celui-ci représente le flux des matières premières, des informations et des processus de décisions. On appelle « régulé » ce qui est contrôlé de façon explicite et systématique. La standardisation est alors le mécanisme de coordination le plus utilisé.

Formation et socialisation :

- Ce paramètre traite de la détermination des qualifications requises pour un poste donné. Sur cette base, l'organisation pourra sélectionner et recruter les candidats susceptibles de combler les postes de travail disponibles ou bien planifier des programmes de formation pour le personnel en place en vue de le rendre apte à satisfaire lesdites exigences. La formation vise l'acquisition des connaissances et des aptitudes alors que la socialisation fait davantage appel au processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation et son système de valeurs.

2^e étape : Conception de la structure

La conception de la structure organisationnelle est basée sur deux paramètres : le regroupement des postes en unités de travail et la taille des unités. Après avoir déterminé les postes de travail en termes de spécialisation, de formalisation, de formation et de socialisation, deux questions viennent à l'esprit : sur quelles bases peut-on regrouper les postes servant à former les unités de travail et quelle doit être la taille de ces unités? Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, cette dernière question fait aussi référence implicitement à la surface d'encadrement.

Regroupement des postes en unités :

- Ce paramètre traite du système d'autorité formelle et de la hiérarchie organisationnelle aboutissant à l'organigramme. Le regroupement des postes en une unité de travail, tout comme le regroupement des unités en unités plus grandes, permet une supervision commune facilitant ainsi la coordination des activités. Le regroupement constitue donc le paramètre de conception par lequel la supervision directe est intégrée à la structure comme mécanisme de coordination. On y retrouve généralement une mesure unique de performance. Enfin, le regroupement favorise l'ajustement mutuel.
- On retrouve quatre critères de regroupement soit : l'interdépendance des flux de travail (liens naturels entre les tâches pour un travail, un service ou un produit donné), l'interdépendance des processus de travail (interdépendance liée à la spécialisation ou aux fonctions), le critère d'économie d'échelle (interdépendance basée sur des avantages économiques) et celui des relations sociales (compatibilité des traits de personnalité).
- Par ailleurs, on ne peut parler de regroupement sans voir l'organisation sous l'angle des différents flux qui lient ses parties. Traditionnellement, l'organisation est considérée comme un système d'autorité formelle et un système de flux régulés. Le flux de l'autorité formelle est présenté par

l'organigramme. Celui-ci indique la division administrative du travail, les postes existants, comment ils sont regroupés, comment l'autorité formelle circule entre eux.

- En outre, l'organisation forme aussi un système de communication informelle. Des expériences ont confirmé l'importance de ce système démontrant qu'il ne peut être ignoré pour des raisons tant liées au travail que de nature sociale. La communication informelle peut toutefois former un réseau clandestin pour la rétention ou la divulgation d'information importante permettant de maintenir chez les détenteurs une certaine autorité sur les autres membres de l'organisation.
- De plus, on retrouve à travers ces réseaux informels certaines structures reliées au système formel d'autorité. Ainsi, on peut observer un ensemble de constellations de travaux (informels et formels) définies comme de petites cliques quasi-indépendantes de cadres de même niveau (généralement deux ou trois) travaillant sur des problèmes communs (p. ex., chefs de groupe, conseil d'administration, cadres dirigeants et intervenants en finance).

Taille des unités :

- Ce paramètre traite du nombre de postes que peut contenir une unité de premier ordre ou d'unités de premier ordre que peut contenir une unité plus grande. Généralement, la standardisation du travail, soit par la

formalisation ou la formation, permettra une augmentation de la taille des unités, considérant une moins grande nécessité d'une supervision directe.

La surface d'encadrement se verra d'autant augmentée.

3^e étape : Conception des liens latéraux

La conception des liens latéraux est basée sur deux paramètres soit les systèmes de planification et de contrôle et les mécanismes de liaison. Ces paramètres constituent un ensemble de mécanismes pour encourager les contacts entre les individus (ajustement mutuel) pouvant être intégrés dans la structure formelle et sont conçus pour pallier aux problèmes dus à l'utilisation d'une seule base pour le regroupement. Ces liens latéraux se voient aussi utilisés surtout lorsque le travail est spécialisé horizontalement, complexe et très interdépendant (p. ex., un centre hospitalier utilisant une structure matricielle).

Systèmes de planification et de contrôle :

- Ce paramètre traite des plans utilisés pour accomplir la mission de l'organisation ainsi que des moyens pour assurer l'atteinte des résultats. Ainsi, ce paramètre peut se diviser en deux grands groupes, soit les systèmes de planification des actions et les systèmes de contrôle des performances. La standardisation des résultats s'avère alors le mécanisme de coordination le plus approprié.

Mécanismes de liaison :

- Ce paramètre traite des mécanismes encourageant l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les unités, court-circuitant ainsi parfois la ligne hiérarchique. Ces mécanismes vont de postes de liaison (p. ex., ingénieur du service des achats se trouvant entre les unités *achats* et *engineering*), aux groupes de projets (systèmes de constellation de travaux et de processus de décision *ad hoc*) et comités permanents, aux managers intégrateurs (p. ex., chefs de marques) pour enfin se développer dans des structures matricielles comme on en retrouve souvent dans les établissements de santé. On observe en l'occurrence, que la structure matricielle génère une prolifération de cadres, compte tenu que celle-ci institutionnalise un double système d'autorité formelle soit par fonction et par programme. Ceci d'ailleurs provoque souvent des conflits de rôles entre cadres responsables au sein d'une même équipe de travail.

4^e étape : Conception du système de prise de décision :

La conception du système de prise de décision est basée sur deux paramètres : la décentralisation verticale et la décentralisation horizontale. Après que les unités de travail aient été formées, on vient alors à se poser la question : quel pouvoir désirons-nous accorder à chacune d'elles? Disposer d'un pouvoir n'octroie pas automatiquement des capacités cognitives ni l'information nécessaire pour prendre certaines décisions. La décentralisation

vient en fait pallier à cette difficulté de pouvoir traiter un volume important et spécialisé d'information dans des organisations complexes. Ces paramètres s'avèrent difficiles à définir. C'est la raison pour laquelle ceux-ci viennent en dernier lieu dans la conception de la structure organisationnelle. Par ailleurs, on remarque que plus une organisation est professionnelle, plus elle se caractérise par une décentralisation du pouvoir décisionnel tant verticale qu'horizontale.

Décentralisation verticale :

- Ce paramètre traite de la distribution d'un pouvoir formel à travers la ligne hiérarchique. Cette décentralisation peut s'avérer limitée et sélective, réservée par exemple à certains groupes de travail (systèmes de constellations de travaux et de processus de décision *ad hoc*) constitués sur une base fonctionnelle.

Décentralisation horizontale :

- Ce paramètre traite du passage du contrôle des processus décisionnels à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique, soit à des analystes de la technostructure ou à des fonctionnels de support logistique.

Pour compléter ce chapitre, nous abordons enfin les configurations structurelles de base que l'on retrouve dans la théorie des organisations ainsi que les principales caractéristiques les définissant.

Configurations structurelles de base

L'organisation s'avère soumise à des forces internes qui permettent de déterminer, selon qu'une des forces l'emporte sur les autres, une configuration donnée (voir Figure 4). La typologie qui suit représente bien sûr une simplification de la réalité. Elle possède néanmoins le mérite de présenter les tendances dominantes dans une organisation.

Configurations résultantes selon les forces auxquelles l'organisation est soumise :

1. *Organisation entrepreneuriale* (structure simple) : force exercée par le sommet stratégique. Tente de garder le contrôle sur la prise de décision et réalise la coordination par supervision directe. Se situe directement au-dessus du centre opérationnel sans technostructure ni support logistique. Exemple : petite entreprise artisanale ;

2. *Organisation mécaniste* (bureaucratie mécaniste) : force exercée par la technostructure pour favoriser la rationalisation (standardisation des procédés de travail). Bénéficie d'une décentralisation horizontale limitée. Donne lieu à une structure centrée sur le contrôle avec une hiérarchie élaborée et un support logistique développé en vue de parer à l'incertitude. Exemples : constructeur automobile, prison, compagnie aérienne, service postal ;

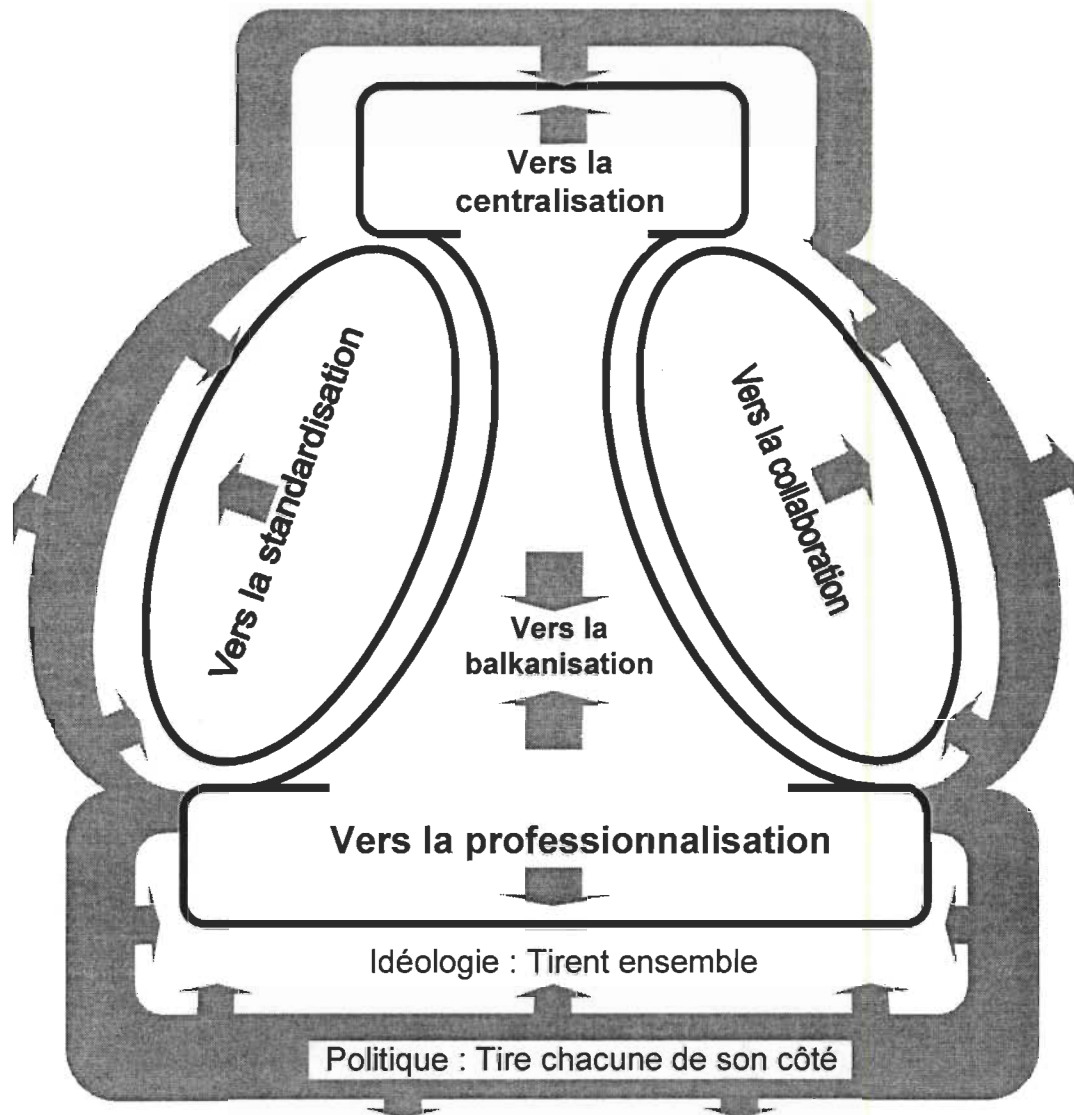


Figure 4. Forces fondamentales auxquelles est soumise l'organisation (Mintzberg, 1990).

3. *Organisation divisionnalisée* : force exercée par les cadres de la ligne hiérarchique en faveur de la balkanisation (éclatement du pouvoir) pour concentrer le pouvoir dans leurs unités (recherche d'autonomie) par une décentralisation verticale. Principal mécanisme de coordination :

standardisation des résultats. Exemples : conglomérat, commission scolaire, gouvernement, entreprise multinationale, fusion d'établissements de santé ;

4. *Organisation professionnelle* (bureaucratie professionnelle) : force exercée par le centre opérationnel vers le professionnalisme afin de diminuer l'influence des autres sur leur propre travail. Décentralisation verticale et horizontale, et coordination par la standardisation du savoir et des qualifications. Petite technostructure, petite ligne hiérarchique (car peu de contrôle administratif) mais important support logistique (p. ex., laboratoires, radiologie, etc.). Exemples : centre hospitalier, université, société d'ingénierie ;
5. *Organisation novatrice ou organique* (adhocratie) : force exercée par le support logistique en faveur de la collaboration avec la ligne hiérarchique (et parfois avec le centre opérationnel) lorsqu'un grand besoin d'innovation sophistiqué se fait sentir. Décentralisation verticale et horizontale sélective. Exemples : recherche et développement, domaine aérospatial, production de films, technologies de pointe ;
6. *Organisation missionnaire* : force exercée par l'idéologie invitant les membres à tirer dans la même direction. Peut aller jusqu'à une décentralisation pure. Mécanisme de coordination par les normes. Exemples : ordre religieux, entreprises à forte culture organisationnelle telles que IBM, Toyota.

7. *Organisation politique* : force exercée par chacun tirant de son côté. Aucun mécanisme de coordination dominant. Aucune forme stable de centralisation ou de décentralisation. Se retrouve dans toute organisation où le pouvoir informel s'oppose au pouvoir formel générant ainsi des conflits entre différents groupes d'intérêts.

En guise de résumé, nous retrouvons au Tableau 3 les trois principales configurations structurelles retrouvées dans le Réseau de la Santé et des Services sociaux avec quelques caractéristiques qui leur sont associées. L'Appendice D en présente une synthèse plus complète.

La partie qui s'achève avait pour but de construire notre cadre de référence pour l'objet de notre étude. Nous avons ainsi identifié les principaux concepts utilisés en théorie organisationnelle afin de mieux comprendre la mécanique structurelle des organisations. Une fois ces concepts définis, le lecteur sera en mesure de mieux apprécier les différents facteurs de contingence et leurs impacts sur l'organisation.

Dans la prochaine section, nous abordons la méthodologie de recherche privilégiée et les principales étapes que nous avons franchies afin de mener à bien ce projet d'envergure.

Tableau 3

Caractéristiques sommaires des trois principales configurations structurelles retrouvées dans le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec (tiré de Mintzberg, 1982)

Configuration structurelle	Mécanisme de coordination principal	Partie clef de l'organisation	Type de décentralisation
Bureaucratie mécaniste	Standardisation des procédés de travail	Technostructure	Décentralisation horizontale et verticale limitée
Bureaucratie professionnelle	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel	Décentralisation horizontale et verticale
Forme divisionnalisée	Standardisation des résultats	Ligne hiérarchique	Décentralisation verticale limitée

Partie II
Méthodologie

La nature exploratoire de notre démarche nous a amené à élaborer notre méthodologie de recherche en quatre temps, soit l'analyse de la documentation contemporaine et l'identification de l'univers conceptuel, la sélection des facteurs de contingence ayant un impact sur l'organisation des effectifs d'encadrement, la conception de l'outil d'aide à la décision et enfin, la prévalidation empirique de l'outil.

Description des principales étapes de la recherche

Dans un premier temps, nous avons tenté de constituer l'état des connaissances concernant l'organisation des effectifs cadre par une recension de la documentation contemporaine. Les critères de sélection des documents analysés étaient les suivants :

- Études empiriques puisées principalement dans les périodiques scientifiques et les banques de données informatisées telles ABIINFORM, JSTOR, REPÈRE et EMERALD ;
- Publications depuis 1967 (sauf exception lorsque pertinent) ;
- En anglais et en français ;
- Contenant des résultats de terrain identifiés (nombre de sujets ou contexte organisationnel) ;

- Pouvant contenir un cadre de référence ou un outil d'opérationnalisation ;
- Abordant au moins 1 facteur de contingence directement relié à l'organisation des effectifs d'encadrement, à la structure organisationnelle ou à l'organisation des tâches au sein d'une unité de travail ;
- Dans des organisations privées, publiques ou parapubliques ;
- Provenant des différents pays industrialisés de la planète.

Après avoir analysé plus de 325 articles, devant l'amoncellement d'information et la difficulté de faire un choix parmi les facteurs de contingence recensés, nous avons dû procéder à une sélection des facteurs sur la base de critères plus restreints. À cet effet, nous avons retenu seulement ceux qui étaient déjà opérationnalisés dans la documentation et qui nous apparaissaient les plus pertinents pour l'objet de notre recherche.

Dans un troisième temps, inspiré de nos lectures et de notre expérience du Réseau, nous avons élaboré un outil d'aide à la décision permettant d'intégrer les facteurs de contingence retenus à l'étape précédente.

Enfin, nous considérons important de soumettre notre l'outil d'aide à la décision à une prévalidation empirique avant de l'expérimenter à une plus grande échelle dans le Réseau. Cette étape nous a permis de confirmer la

pertinence de l'outil et de le bonifier avant de procéder à sa diffusion. Pour ce faire, l'établissement choisi devait répondre aux caractéristiques suivantes :

- Multisite ;
- Multivocationnel (Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés, Centre d'hébergement et de soins de longue durée, Centre de réadaptation physique, etc.) ;
- En processus de réorganisation majeure.

À cet égard, nous avons eu l'opportunité de prévalider notre outil dans un établissement correspondant aux caractéristiques précitées. À l'Appendice E, nous retrouvons le calendrier pour l'opérationnalisation de la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision.

Suite à cette prévalidation empirique, reste à définir l'étape de validation dans quelques établissements de santé représentatifs pour enfin procéder à une plus large diffusion à l'échelle du Réseau de la Santé et des Services sociaux.

Limites méthodologiques

Nous convenons que tous les facteurs de contingence d'importance ayant un impact certain sur l'organisation des effectifs d'encadrement n'ont pu être

traités dans ce document. Nous reconnaissons que plusieurs facteurs (p. ex., caractéristiques des cadres et des supervisés, leur profil sociodémographique, leur expérience, leur ancienneté, la gestion multisite, le cumul de fonctions, etc.) et d'autres facteurs tels la disponibilité des ressources (financières, humaines, matérielles, informationnelles), la réglementation, les lois, etc. exercent aussi une influence indéniable sur le sujet de notre investigation. Ces facteurs pourraient certes faire l'objet d'une étude empirique ultérieure venant ainsi enrichir la présente recherche.

Néanmoins, cette limite est voulue dans la mesure où, par souci de parcimonie et de réalisme, conscients de la complexité organisationnelle du Réseau, nous désirions un outil convivial pouvant s'utiliser sans trop rebuter l'utilisateur tout en traitant les facteurs de contingence reconnus comme les plus lourds dans la littérature. Il est toutefois possible de considérer ces facteurs (et d'autres tels que répertoriés dans le modèle de contingence figurant en Appendice C) lors de l'application même de l'outil proposé en dernière partie.

Nonobstant ce qui précède, nous désirons exprimer une réserve quant à l'application de cet outil dans la mesure où, plus on monte dans l'échelle hiérarchique, plus il s'avère difficile de déterminer des paramètres clairs pouvant guider l'organisation des effectifs cadres. Nous convenons que le profil d'un poste cadre de niveau supérieur peut impliquer, outre la supervision directe, d'autres aspects difficilement mesurables tels l'aire d'influence ou la supervision

indirecte. Par exemple, dans le cas d'un directeur général, la notion de surface d'encadrement (nombre de supervisés par cadre) intégrée dans l'outil d'aide à la décision semble moins pertinente compte tenu de la nature même de ses fonctions d'ordre stratégique et politique. À un degré moindre, il peut en être ainsi pour les cadres supérieurs d'un établissement. En effet, à ces niveaux hiérarchiques, on conviendra que la nature des responsabilités et l'impact des décisions présentent des caractéristiques spécifiques dont il faut tenir compte.

Le présent document est donc conçu principalement pour une application intégrale de l'outil à l'ensemble des postes cadres intermédiaires de toutes catégories, et ce, quelle que soit la mission et la taille de l'organisation. Il peut également s'appliquer aux postes de cadres supérieurs, sous réserve des considérations décrites précédemment.

Dans la prochaine section, nous présentons les principaux facteurs de contingence sélectionnés et classés à la lumière des informations recueillies dans le cadre d'une recension exhaustive de la documentation académique et professionnelle selon les critères précités. Par la suite, nous serons en mesure d'entamer le cœur du sujet qui nous occupe, soit la conception de l'outil d'aide à la décision.

Partie III

Présentation des facteurs de contingence

L'ensemble de la documentation recensée nous a permis d'identifier un facteur de contingence qui englobe plusieurs autres facteurs considérés pertinents pour l'objet de notre recherche. En effet, selon ce que nous avons pu constater, ce facteur nommé « technologie » représente une dimension organisationnelle regroupant plusieurs facteurs tels la coordination, l'interdépendance, l'incertitude, la surface d'encadrement, etc., facteurs considérés parmi ceux qui ont un impact direct sur l'organisation des effectifs d'encadrement. Nous verrons plus loin les raisons qui justifient ce choix. Mais dans un premier temps, tentons de cerner ce que le vocable « technologie » peut signifier pour une organisation.

La documentation recèle plusieurs définitions quant au facteur de contingence « technologie » (ou les technologies) et de son impact. Barley (1990) mentionne aussi l'ambiguïté du terme et cite la définition de Winner (1977) spécifiant trois usages de la technologie :

1. Le terme peut référer à un appareil, une machine ou tout autre dispositif physique ;
2. Le terme peut aussi faire appel à une technique, des comportements, des connaissances constituant une action ;

3. Le terme est aussi fréquemment utilisé dans le sens de l'organisation, d'un arrangement spécifique de personnes, de matériels et de tâches.

Cette dernière définition se voit particulièrement utilisée par les théoriciens de la contingence. Lorsque l'on réfère aux « nouvelles technologies de l'information », celles-ci se définissent plutôt comme un moyen, un support facilitant la circulation de l'information et des connaissances (ordinateurs, bases de données, systèmes d'aide à la décision, inforoute, etc.). En outre, les équipements fournis par la technologie médicale (scanners, etc.) font donc aussi partie de ce qu'on peut appeler technologies. Ces outils technologiques modifient certes l'organisation du travail. Il s'avère donc important d'apporter une précision dans l'usage du terme. À cette fin, pour ce qui nous concerne, il nous semble opportun d'opter pour une définition et un modèle qui permettront une analyse comparative des organisations, nonobstant le degré de sophistication des moyens ou des outils technologiques en place. De là vient notre intérêt pour la grille d'analyse de Perrow (1967).

Modèle de référence pour l'identification de la technologie

Dans la présente recherche, nous avons choisi la définition de Perrow (1967) pour sa parcimonie et son application simple. En effet, l'auteur définit la technologie comme étant des *actions portées par des individus sur un objet, avec ou sans aide d'outils ou de dispositifs mécaniques, dans le but de le*

transformer (traduction libre). Les individus au sein de l'organisation doivent interagir entre eux afin de transformer cette matière première. La forme que prendra les interactions entre les individus désignera la structure de l'organisation. D'où seront identifiés les types de relations ou d'arrangements permettant de coordonner et de contrôler le travail.

De fait, Perrow a su élaborer une grille d'analyse permettant de comparer les organisations entre elles sous l'angle technologique. Son modèle conceptuel repose essentiellement sur deux aspects technologiques variant indépendamment l'un de l'autre : le *nombre d'exceptions* (variabilité des tâches ou degré de familiarité des stimuli) et le *processus d'analyse* afin de répondre à ces exceptions (degré d'analyse requis, perçu comme simple ou complexe, selon la nature de la matière première).

Compte tenu de ce qui précède, le modèle de Perrow semble répondre à nos attentes et à nos objectifs dans le sens qu'il nous permet d'évaluer l'impact de la technologie sur les tâches d'encadrement dans une organisation donnée.

Dans son étude, Perrow tente de développer une méthode d'analyse permettant de comparer les organisations et facilitant l'usage de manière sélective des théories existantes dans le domaine du comportement organisationnel. En bref, quatre caractéristiques supportent sa perspective :

1. La technologie, ou le travail accompli au sein de l'organisation, définit les caractéristiques de l'organisation. Il considère l'organisation comme un système procédant à la transformation d'une matière première (que celle-ci soit des individus, des symboles ou des objets) ;
2. Cette perspective traite la technologie comme une variable indépendante, et la structure (agencement des employés dans le but de transformer la matière) comme une variable dépendante. Les objectifs sont conçus comme une variable dépendante ;
3. Sa perspective tente de conceptualiser l'organisation dans son ensemble plutôt que de la voir sous l'angle de processus spécifiques ou en sous-parties ;
4. Enfin, et ce qui est peut-être le plus important, c'est que cette perspective tient la technologie comme présentant la meilleure base de comparaison entre les organisations.

Son approche s'avère d'autant plus intéressante qu'elle intègre, tant pour le groupe de support technique (technostructure et support logistique) que pour les superviseurs au centre opérationnel, les facteurs suivants: incertitude, spécialisation, standardisation, formalisation, centralisation/décentralisation, interdépendance, coordination. À noter ici que nous retrouvons ces quelques facteurs (explicitement ou implicitement) sous la désignation « structure » du

modèle de contingence de Fabi *et al.* (1998) cité en introduction (voir modèle de contingence à l'Appendice C).

En premier lieu, Perrow stipule que la structure d'une tâche repose sur deux dimensions : le contrôle et la coordination. Le contrôle se subdivise en deux composantes : la discrétion et le pouvoir. La discrétion d'un individu ou d'un groupe fait référence à la marge de manœuvre que ceux-ci possèdent dans l'exécution de leurs tâches. Alors que le pouvoir permet à un individu ou un groupe d'opérer des choix sur les ressources nécessaires et les matières premières. La discrétion et le pouvoir peuvent souvent être corrélés mais il y a une importante distinction à faire entre ces deux éléments. La discrétion implique un jugement quant à la nécessité d'une supervision serrée ou non sur une tâche donnée, à propos d'un changement de programme ou au sujet de l'interdépendance d'une tâche face à d'autres tâches, ou bien encore sur les moyens à privilégier. Quant au pouvoir, ce dernier affecte directement les résultats car il implique des choix à l'égard des objectifs de base et des stratégies.

Par ailleurs, la coordination des tâches s'exerce soit par la planification ou par la rétroaction. La coordination par la planification réfère à une programmation des tâches clairement définies par le biais de règles, de procédures, tout autant qu'à travers l'utilisation d'outils ou d'équipements spécialisés. Quant à la coordination par rétroaction, celle-ci fait appel aux

modifications apportées de façon rétroactive sur la nature ou l'ordonnancement des tâches.

Pour illustrer la conception de Perrow (1967), la Figure 5 met en relation les effets de la technologie en place sur la structure de la tâche (variabilité et processus d'analyse). Ainsi, nous retrouvons aux deux extrêmes la cellule 2 caractérisée par une structure à tendance organique (flexible et décentralisée) et la cellule 4 possédant une structure à tendance mécaniste (rigide, formalisée et centralisée). À la cellule 2, une matière première (p. ex., clients, patients, objets, symboles, etc.) non uniforme et instable présente plusieurs exceptions et une difficulté d'analyse chez les deux groupes (technique et superviseurs). Conséquemment, on retrouve une réponse aux exceptions s'exerçant davantage sur l'intuition et l'expérimentation. Le niveau de discrétion des deux groupes doit donc être élevé.

Les superviseurs requerront davantage d'aide de la part du personnel technique plutôt que de recevoir des ordres de leur part. Il se pourrait par ailleurs qu'il n'y ait pas de distinction claire entre ces deux fonctions en termes de personnes les occupant. Le pouvoir de chacun des deux groupes (technique et superviseurs) sera élevé et non aux dépens de l'autre. La distribution du pouvoir permettra une flexibilité dans la prise de décision, étant décentralisée verticalement et horizontalement. La coordination se fera par rétroaction, et particulièrement par ajustement mutuel.

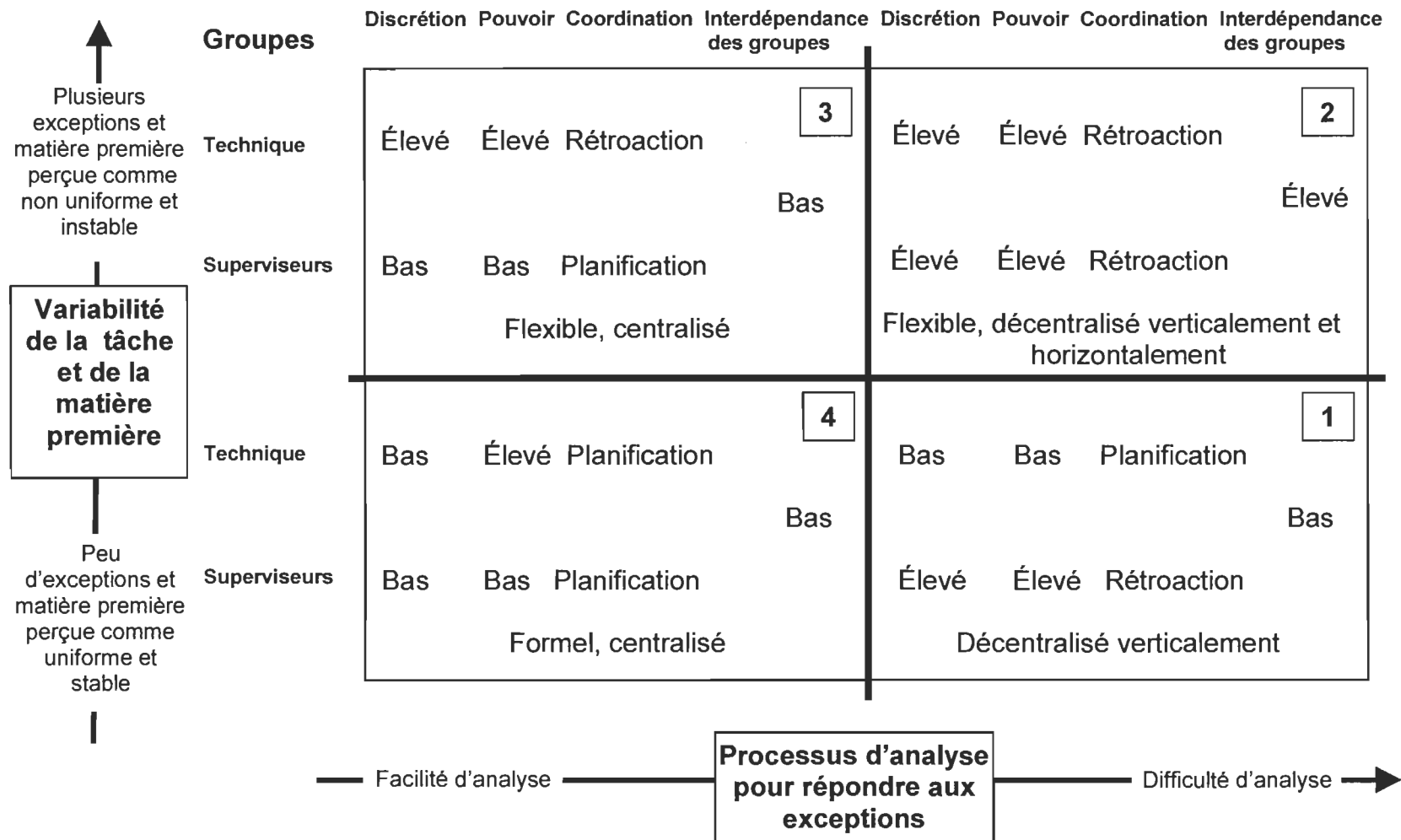


Figure 5. Interactions liées aux tâches (Source : Perrow, 1967, adapté par Proulx, 2001).

Enfin, le niveau d'interdépendance entre les deux groupes sera élevé. Tel que le conçoit Mintzberg, cette conjoncture pourrait s'apparenter à une organisation qui privilégie une approche innovatrice pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée. Ce type d'organisation appelée « adhocratie » se caractérise par un besoin d'innovation particulièrement sophistiqué qui nécessite une structure moins conventionnelle, capable de fusionner des travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins. L'environnement de ce type d'organisation s'avère complexe et dynamique.

À l'opposé, la cellule 4 se caractérise par une matière première uniforme et stable. Bien comprise et facile à analyser, la nature même de cette matière première subit peu d'exceptions (donc grande similitude d'un cas à un autre). On y retrouve un processus d'analyse (réponse aux exceptions) assez simple. Selon la typologie de Mintzberg, cette cellule correspond à une bureaucratie mécaniste, caractérisée principalement par un haut niveau de formalisation où le pouvoir est fortement centralisé, bénéficiant d'un environnement simple et stable. Dans une telle situation, la discrétion des 2 groupes se caractérise par un niveau plutôt bas. En effet, la production étant bien planifiée, un degré de discrétion élevé semble non justifié. Malgré cette planification, il faut noter toutefois qu'il peut être dangereux de ne pas accorder un minimum suffisant de discrétion aux deux groupes, ceci pour des raisons de flexibilité. Cependant, le

pouvoir du groupe technique est supérieur à celui du groupe des superviseurs car il dirige les activités de production sur la base des rapports de routine générés par les superviseurs. Ceci est compréhensible puisque, tel que stipulé dans le cadre de référence (partie I) concernant la bureaucratie mécaniste, c'est à la technostructure que revient le rôle de standardiser les procédés de travail, les normes, les activités, etc. Dans ce cas, les superviseurs perçoivent le groupe technique le plus souvent comme un obstacle plutôt qu'une aide, subissant une relation directive plutôt qu'une relation interdépendante. On observe chez les 2 groupes une coordination par la planification et peu d'interdépendance.

Pour ce qui est des cellules 1 et 3, on assiste à une variation des extrêmes présentés précédemment. Dans la cellule 3, l'existence de plusieurs exceptions requiert un processus de réponse augmentant le niveau de pouvoir et de discrétion du groupe technique devant traiter ces exceptions (souvent aux dépens du groupe de superviseurs dont le pouvoir et la discrétion se voient réduits d'autant). Selon la typologie de Mintzberg, cette cellule pourrait s'associer à la configuration structurelle entrepreneuriale, caractérisée par sa flexibilité, et où le pouvoir se voit centralisé au sommet stratégique. L'environnement de ce type d'organisation s'avère simple mais dynamique.

Enfin, la cellule 1 nous présente une situation inversée de la cellule 3. En fait, cette conjoncture se caractérise par un processus analytique complexe

(problématiques difficiles à traiter) mais subissant peu d'exceptions. On sollicite davantage l'intervention des superviseurs impliqués directement à la production que de ceux du groupe technique ou administratif. Selon la typologie de Mintzberg, cette configuration structurelle est qualifiée de bureaucratie professionnelle compte tenu qu'elle requiert l'intervention de spécialistes (professionnels) afin de répondre à cette complexité. Cette configuration doit donc bénéficier d'un pouvoir décentralisé verticalement (c'est-à-dire qu'il est partagé fortement avec le centre opérationnel). L'environnement de ce type d'organisation s'avère complexe mais stable.

En outre, la théorie de Perrow (1967) stipule qu'il faut savoir que certains styles managériaux et certaines techniques de management peuvent être davantage utilisables pour une technologie donnée. Donc, s'il existe des différences technologiques entre les départements d'une organisation, il y aura inévitablement des différences dans les arrangements structuraux et dans les objectifs départementaux. Ainsi, les gestionnaires-décideurs devront prendre considération de cette réalité. D'autre part, les nouvelles technologies forcent l'organisation à adopter des mécanismes plus sophistiqués de coordination (équipe de travail, coordonnateurs de projet, intégration à tous les niveaux, systèmes d'information, etc.).

Par surcroît, selon House et Miner (1969), une perspective behavioriste met en évidence certaines limites des recherches à ce jour compte tenu de

l'absence des variables telles la cohésion du groupe, la satisfaction des membres, la productivité, etc. Sous ce rapport, ce qui vient attester en bonne partie nos hypothèses de départ, House et Miner observent entre autres :

- L'efficience de la surface d'encadrement au niveau opérationnel (première ligne) est fonction de la technologie d'une organisation ;
- L'estimation de la surface d'encadrement doit être fonction de facteurs tels que la cohésion de l'équipe, la performance exigée, le niveau de stress, l'interdépendance des tâches, la satisfaction des membres et les habiletés de leadership.

Enfin, des études empiriques dans le secteur hospitalier menées par Overton, Schneck et Hazlett (1977) et par Comstock et Scott (1977) se sont inspirées du modèle de Perrow (1967) confirmant ainsi son utilité à l'égard du sujet qui nous occupe.

Facteurs de contingence retenus, documentés et opérationnalisés

Inspirés de Perrow et d'autres auteurs, Van de Ven, Delbeck et Koenig (1976) ont pu opérationnaliser des facteurs tels la coordination, l'incertitude et l'interdépendance entre les unités de travail. Différentes hypothèses ont mis en lumière leurs effets sur l'organisation, l'efficience, la taille de l'unité, la surface d'encadrement ainsi que sur les fonctions cadres. D'autres facteurs ont aussi

fait l'objet de notre investigation au cours de nos lectures. Voici donc, après analyse, neuf facteurs de contingence lourds, documentés et opérationnalisés que nous croyons appropriés dans l'organisation des effectifs d'encadrement au sein des organisations du Réseau de la Santé et des Services sociaux :

1. Incertitude des tâches ;
2. Interdépendance des tâches ;
3. Taille de l'unité de travail ;
4. Standardisation ;
5. Spécialisation ;
6. Formalisation ;
7. Centralisation ;
8. Relations interorganisationnelles ;
9. Surface d'encadrement.

Tel que mentionné en introduction, nous convenons que d'autres facteurs d'importance, inspirés de l'expérience vécue sur le terrain, pourraient faire l'objet d'une étude empirique ultérieure visant à les opérationnaliser. Des facteurs tels les caractéristiques des cadres et des subordonnés, leur

ancienneté, leur niveau d'expérience, la complexité inhérente à la gestion de plusieurs sites (p. ex., diversité culturelle), l'arrivée de nouveaux employés dans l'équipe de travail, ainsi que d'autres cités dans le modèle de contingence (Appendice C) ont très certainement un impact important sur l'organisation des effectifs d'encadrement. Même si, dans le présent document, ces facteurs ne sont pas pris en compte explicitement, ils peuvent néanmoins faire l'objet d'une attention particulière lors de l'application de l'outil d'aide à la décision proposé plus loin.

La section qui suit définit et commente chacun des facteurs cités plus haut. On y indique sommairement la façon dont ces facteurs peuvent s'opérationnaliser et l'impact qu'ils ont sur les tâches du cadre ou sur l'unité de travail dont il est responsable.

Incertitude des tâches

Facteur d'importance à prendre en considération lorsque vient le temps de déterminer les mécanismes de coordination du travail et le type de supervision à mettre en place.

Selon qu'elles revêtent un caractère d'incertitude plus ou moins grand, les tâches nécessiteront des mécanismes de coordination différents (p. ex.,

standardisation au moyen de règles et procédures pour les tâches simples et présentant peu d'incertitude).

Le degré d'incertitude relatif aux tâches peut se mesurer en tenant compte de deux caractéristiques, soit leur *difficulté d'exécution* et leur *variabilité*.

La variabilité peut se mesurer soit à partir du nombre d'exceptions rencontrées, soit par l'homogénéité du travail d'un jour à l'autre, la variété des méthodes utilisées et la répétitivité dans l'accomplissement des tâches. La difficulté, quant à elle, peut se mesurer à partir de la possibilité d'analyser le travail et de prédire les méthodes à utiliser. Selon Van de Ven *et al.* (1976), d'autres indicateurs ont également été utilisés pour mesurer la difficulté, tels :

- Le degré de complexité des procédés de recherche (processus de réponse aux exceptions) ;
- La quantité de temps requis pour résoudre des problèmes (Perrow, 1967, cité par Van de Ven *et al.* (1976) ;
- La mesure dans laquelle on peut prédire les résultats des travaux ; (Thompson, 1967 ; Burns & Stalker, 1961, cités par Van de Ven *et al.*, 1976) ;
- Le délai requis avant de connaître les résultats (Lefton & Rosengren, 1966, cités par Van de Ven *et al.*, 1976).

Lorsque l'incertitude de la tâche augmente, le recours à des mécanismes de coordination personnels et de groupe augmente (rencontres planifiées et non planifiées) ; le recours à la communication verticale (canaux verticaux) demeure inchangé ; le recours à la communication horizontale (canaux horizontaux) augmente. Le principal effet de l'incertitude se traduit par une substitution des mécanismes de coordination utilisés (c'est-à-dire qu'on remplace les mécanismes impersonnels par des mécanismes personnels soit l'ajustement mutuel et la supervision directe) (voir Appendice F). Conséquemment, l'augmentation de l'incertitude commande une diminution de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité de travail.

Dans une perspective d'opérationnalisation du concept, Van de Ven *et al.* (1976) ont d'ailleurs proposé une série de questions permettant de déterminer le niveau d'incertitude des tâches exercées au sein d'une unité de travail donnée. Le questionnaire perceptuel retrouvé dans l'outil d'aide à la décision s'inspire substantiellement de celui de Van de Ven *et al.* (1976).

Comme exemple, un contexte de fusion, d'intégration ou de transition au sein d'une unité de travail ou d'un département augmente le niveau d'incertitude des tâches.

Interdépendance des tâches

L'interdépendance des tâches fait référence à la mesure dans laquelle un membre d'une unité de travail est dépendant d'un ou de plusieurs autres membres de cette même unité pour accomplir sa tâche. Plus cette interdépendance sera grande et plus il faudra de la collaboration au sein de l'unité pour accomplir le travail. Différents indicateurs ont été utilisés pour mesurer l'interdépendance.

Le concept d'interdépendance implique au moins quatre types d'interrelations entre les membres de l'unité, soit celles liées :

1. À la tâche (cheminement du travail entre les acteurs) ;
2. Au rôle (position des acteurs engagés dans une action concertée) ;
3. À la nature sociale (buts et intérêts communs des acteurs) ;
4. Au savoir (différence d'expertise entre les acteurs).

Pour sa part, Thompson (1967, cité par Van de Ven *et al.*, 1976 et par Mintzberg, 1982) suggère de mesurer l'interdépendance en tenant compte non seulement du flux de travail (*work flow*), mais aussi des matériaux et des objets requis pour l'accomplissement du travail. S'appuyant sur Thompson, une

hiérarchie de niveaux croissants d'interdépendance s'établit entre les membres d'une unité de travail (voir Appendice G), selon ce qui suit :

1. *Interdépendance de communauté* : les membres de l'organisation partagent des ressources communes tout en demeurant autonomes pour le reste. Niveau d'interdépendance minimal ;
2. *Interdépendance séquentielle* : les membres travaillent les uns à la suite des autres (p. ex., chaîne de montage) et le type d'échange s'avère unidirectionnel, c'est-à-dire que les entrées d'informations d'une équipe constituent les sorties d'information d'une autre équipe. Niveau d'interdépendance élevé ;
3. *Interdépendance réciproque* : les membres se donnent du travail les uns aux autres (p. ex., chirurgiens, infirmières, techniciens de laboratoire). L'interdépendance réciproque représente un modèle contingent de la circulation des tâches, au sein duquel les entrées d'information d'une équipe donnée proviennent de ses propres sorties d'information recyclées au sein d'autres équipes. Niveau d'interdépendance très élevé ;
4. *Interdépendance d'équipe* : le travail s'exécute conjointement et simultanément par plusieurs membres de l'unité. Niveau d'interdépendance très élevé.

Lorsque l'interdépendance augmente, le recours à des mécanismes de coordination personnels et de groupe augmente (canaux de communication horizontaux, rencontres planifiées et non planifiées) tandis que le recours à des mécanismes impersonnels diminue (règles et procédures, plans et programmes) ; le recours à la communication verticale (canaux verticaux) demeure à peu près inchangé. Le principal effet de l'interdépendance se traduit par une augmentation du besoin global de coordination (c'est-à-dire que les mécanismes s'additionnent) (voir Appendice H). Une interdépendance réciproque ou d'équipe exercera une pression à la baisse sur la taille de l'unité de travail et sur la surface d'encadrement.

Comme exemple, une approche *programme-clientèle*, impliquant une équipe multidisciplinaire, présente une interdépendance d'équipe.

Taille de l'unité de travail

La taille de l'unité de travail se mesure au nombre de personnes qui la composent. Implicitement, cette question ramène la dimension de la surface d'encadrement (*span of control*) : combien chaque superviseur peut-il avoir de supervisés? Quelle devrait être la surface d'encadrement de chaque superviseur? La forme de la superstructure doit-elle être pointue (plusieurs petites unités et surface d'encadrement étroite) ou bien aplatie avec des unités de taille importante et une surface d'encadrement élargie? En ce qui concerne

particulièrement la surface d'encadrement, nous en ferons état davantage sous une rubrique ultérieure. Mais d'abord, rappelons les objectifs du regroupement des postes et les critères déterminant ainsi la taille des unités de travail (Mintzberg, 1982) :

1. Créer une supervision commune entre les postes ou les unités ;
2. Se partager des ressources (espace, équipements, etc.) ;
3. Associer les postes à une mesure unique de performance ;
4. Favoriser l'ajustement mutuel.

Le regroupement appelle deux mécanismes de coordination (supervision directe et ajustement mutuel) et peut permettre la standardisation des résultats (par la mesure de performance de l'unité). Toutefois, plus il y aura d'unités (différenciation par leurs buts, leur horizon temporel, le style des relations interpersonnelles, leur structure), plus le problème de coordination entre ces unités apparaîtra.

Relativement à la taille des unités de travail, Mintzberg (1982) émet les hypothèses suivantes :

- *Facteurs permettant l'accroissement de la taille des unités :*

1. La standardisation (procédés de travail, spécification du produit, qualifications, normes) ;

2. La similarité entre les tâches à l'intérieur d'une unité ;
 3. Le besoin d'autonomie et d'épanouissement personnel ;
 4. Le besoin de réduire la distorsion des informations (circulant de haut en bas ou inversement).
- *Facteurs exigeant la décroissance de la taille des unités :*
1. Le besoin de supervision directe étroite ;
 2. Le besoin d'ajustement mutuel pour des tâches complexes et interdépendantes ;
 3. Le volume du travail qui incombe au superviseur excluant la supervision directe ;
 4. La disponibilité essentielle du superviseur à l'égard des besoins des membres de l'unité pour des conseils ou avis.

Selon Van de Ven *et al*, (1976), lorsque la taille de l'unité de travail augmente, le recours à des mécanismes de coordination impersonnels augmente (règles et procédures, plans et programmes) ; à 10 employés et plus, le recours à la communication verticale diminue (canaux verticaux) ; le recours à des mécanismes de coordination personnels et de groupe diminue (canaux horizontaux, rencontres planifiées et non planifiées). Le principal effet de la taille

se traduit par une dépersonnalisation des mécanismes de coordination (voir Appendice I).

Cependant, pour les auteurs Van de Ven *et al.* (1976), la relation entre la taille d'une unité de travail et ses besoins en termes de coordination n'est pas clairement établie. Les chercheurs s'intéressant aux petits groupes ont tout de même constaté certains effets de la taille sur différentes propriétés pertinentes à la coordination. À mesure que la taille augmente :

1. La cohésion du groupe diminue et la formation de sous-groupes augmente (Miller, 1952 ; Jennings, 1960, cités par Van de Ven *et al.*, 1976) ;
2. La participation des membres diminue, l'information est acheminée de façon plus mécanique et on observe un plus grand nombre de tentatives directes visant à contrôler le comportement des participants dans la recherche de solutions (Hare, 1962, cité par Van de Ven *et al.*, 1976) ;
3. Le mode de communication face à face est délaissé au profit de mécanismes de coordination plus impersonnels (Van de Ven, 1975, cité par Van de Ven *et al.*, 1976) ;
4. Les demandes à l'endroit des leaders se font plus complexes et nombreuses. Les membres du groupe deviennent plus tolérants à l'exercice d'un leadership structuré et directif. Au fur et à mesure que

s'accroît la taille du groupe, on doit s'attendre à ce que les mécanismes de coordination personnels laissent place de plus en plus à des mécanismes impersonnels.

En complément de l'étude de Van de Ven *et al.* (1976), Fry et Slocum (1984) viennent appuyer en grande partie leurs conclusions énoncées plus haut.

Standardisation

La standardisation des procédures s'avère un aspect essentiel de la structure organisationnelle. Pugh, Hickson, Hinings et Turner (1968) dressent une liste des différentes procédures pouvant être prises en considération pour déterminer le degré de standardisation dont en voici quelques-unes :

1. Contrôle des stocks (prises d'inventaire) ;
2. Contrôle opérationnel (plans, horaire, vérification) ;
3. Contrôle financier (type, étendue, budgets comparatifs) ;
4. Ressources humaines : aspect contrôle (définition des tâches, étude de temps, évaluation de rendement, mesures disciplinaires, mesures de congédiement, salaires, budgétisation, rapports, identification des besoins en main d'œuvre) ;

5. Ressources humaines : aspect acquisition (promotion, procédures de sélection, entrevues) ;
6. Ressources humaines : aspect développement (apprentissage, formation, stage) ;
7. Communication (processus décisionnel, transmission des décisions) ;
8. Ressources matérielles (procédures d'achat, limites autorisées, appels d'offre, contrats) ;
9. Activités diverses (statistiques et rapports : maladies, absentéisme, rotation du personnel, accidents, etc.).

Un plus grand niveau de standardisation contribue à diminuer le degré d'incertitude des tâches de l'unité de travail. Conséquemment, on peut assister à une augmentation de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité.

Comme exemple, les protocoles dans la pratique nursing constituent une forme de standardisation des procédés de travail.

Spécialisation

Le degré de spécialisation de l'organisation fait référence à la division du travail et à la répartition des responsabilités à travers différentes fonctions. Pugh *et al.* (1968) suggèrent 16 activités pouvant être considérées comme autant de

fonctions susceptibles de se retrouver dans toutes les organisations. Voici quelques-unes de ces activités identifiées s'apparentant au secteur de la santé :

1. Relations publiques ;
2. Transport ;
3. Ressources humaines (recrutement, développement professionnel, soutien, etc.) ;
4. Approvisionnement ;
5. Maintenance ;
6. Ressources financières ;
7. Contrôle de la production ;
8. Contrôle de la qualité ;
9. Évaluation et développement des méthodes de production.

L'échelle de mesure relative au degré de spécialisation prend en considération deux dimensions, soit le nombre de fonctions sous la responsabilité de spécialistes travaillant dans une relation fonctionnelle (par opposition à des non spécialistes) et le nombre de spécialistes compris à l'intérieur de chacune des fonctions.

Un plus grand niveau de spécialisation contribue à diminuer le degré d'incertitude des tâches d'une unité de travail. Conséquemment, on peut assister à une augmentation de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité.

Comme exemple, dans une grande organisation, on retrouvera à l'intérieur de la fonction « ressources humaines » plusieurs spécialistes se répartissant la tâche. Ainsi, certains seront affectés à la dotation et au développement professionnel, d'autres aux avantages sociaux, d'autres encore aux relations de travail.

Formalisation

Le degré de formalisation se mesure à partir de la fréquence suivant laquelle les règles, procédures, instructions et communications revêtent une forme écrite. Pugh *et al.* (1968) proposent de mesurer le degré de formalisation à partir de trois dimensions, soit :

1. La définition des rôles (ceux qui rédigent les politiques et procédures, les descriptions de tâches, etc.) ;
2. La circulation de l'information (procès-verbaux, mémos, conférences, agenda des réunions, agenda de production, etc.) ;

3. La documentation concernant la performance (rapports d'inspection, certification et normes de qualité, étude de temps, etc.).

Un plus grand niveau de formalisation contribue à diminuer le degré d'incertitude des tâches d'une unité de travail. Conséquemment, on peut assister à une augmentation de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité.

Centralisation

La centralisation fait référence au lieu où se prennent les décisions relatives à l'organisation. Pugh *et al.* (1968) proposent de mesurer le degré de centralisation en considérant à la fois l'ensemble de l'organisation et chacune des différentes unités qui la composent, de façon à mesurer l'autonomie décisionnelle de ces unités. Ces auteurs ont dressé une liste de décisions différentes que sont appelées à prendre les organisations afin de mesurer le degré de centralisation dont voici quelques-unes :

1. Promotions ;
2. Représentation de la direction lors des conflits en relations de travail ;
3. Nombre de superviseurs ;
4. Salaires ;

5. Gestion financière (investissements, ventes, etc.) ;
6. Choix des équipements ;
7. Autorisation du temps supplémentaire ;
8. Établissement des priorités d'actions et des échéanciers ;
9. Création d'un nouveau produit, service, poste ou département ;
10. Établissement des stratégies ;
11. Méthodes d'apprentissage ;
12. Assignment des tâches parmi le personnel ;
13. Etc.

La centralisation peut contribuer à diminuer le degré d'incertitude des tâches d'une unité de travail. Conséquemment, on peut assister à une augmentation de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité.

Relations interorganisationnelles

Dans une perspective de soins continus, de fusions d'établissements et de travail en réseau, le cadre (de niveau opérationnel ou supérieur) doit établir et entretenir des liens fonctionnels de qualité avec les partenaires du réseau. Pour ces motifs, nous avons cru bon de retenir le facteur *relations*

interorganisationnelles, considérant que celui-ci s'ajoute à la charge quotidienne de travail du cadre. Hall, Clark, Giordano, Johnson et Van Roekel (1977) ont effectué une étude au sein de 76 établissements américains à vocation sociale (jeunes en difficulté) et proposent de mesurer la nature et l'intensité des relations interorganisationnelles à partir d'une série de 14 questions visant à cerner :

1. La fréquence des contacts interorganisations ;
2. Le mode de contact (téléphone, mémos, personne à personne, etc.) ;
3. Les motifs de contacts (demande d'information, donner de l'information, coordonner les efforts, etc.) ;
4. La base des contacts (formelle, non formelle, pratique usuelle, etc.) ;
5. Les relations de pouvoir (niveau de pouvoir de l'une par rapport à l'autre) ;
6. Le degré d'importance des contacts ;
7. La coordination interorganisations (adaptée, non adaptée, etc.) ;
8. Le degré de gravité des conflits interorganisations ;
9. La résolution des conflits interorganisations ;
10. La compatibilité des philosophies organisationnelles ;

- 11. Le niveau de performance des organisations ;
- 12. La qualité des communications interorganisations ;
- 13. La perception du niveau de compétence des intervenants ;
- 14. Le degré de pouvoir relatif des établissements au sein de leur réseau.

Même si l'étude de Hall *et al.* (1977) ne traite pas particulièrement du rôle du cadre dans ces relations interorganisationnelles, elle peut certainement nous inspirer dans l'évaluation de la complexité du travail qui lui incombe de plus en plus, nonobstant le niveau hiérarchique.

Une augmentation des relations interorganisationnelles peut contribuer à augmenter l'incertitude des tâches du cadre. Conséquemment, on peut assister à une diminution de la surface d'encadrement et de la taille de l'unité.

Surface d'encadrement

Quoiqu'il faille apporter une distinction, le concept de la surface d'encadrement (qui pourrait être associé au facteur de contingence *intensité administrative* dans le modèle de contingence de Fabi *et al.* (1998) présenté à l'Appendice C) est fortement lié à la taille de l'unité de travail dont la responsabilité est normalement assumée par un seul cadre. Mintzberg (1982) estime que la question demeure complexe. En effet, qui doit-on compter parmi

les supervisés? Doit-on inclure les assistants et ceux desquels le travail est évalué par le superviseur bien que ceux-ci ne fassent pas partie de son équipe? Comment traitons-nous les aspects du travail du superviseur non liés à la supervision directe (collecte, traitement et transmission de données, entretien des contacts, rédaction des rapports, développement de projets, etc.). Une surface d'encadrement « étroite » est-elle forcément liée à une supervision « étroite »? Ou bien, dans un tel cas, le superviseur n'exerce-t-il pas bien d'autres activités que la supervision de ses employés?

Mintzberg (1982) croit pour sa part que la confusion concernant la surface d'encadrement vient d'abord du fait que l'on considère seulement le mécanisme de coordination de supervision directe et que l'on éclipse les autres mécanismes tels la standardisation et l'ajustement mutuel.

De fait, Ouchi et Dowling (1974) exposent aussi la difficulté de trouver une définition opérationnelle de la surface d'encadrement. Ces auteurs démontrent que différentes définitions du concept peuvent amener non seulement à des discordances importantes mais aussi à différentes corrélations avec d'autres variables structurelles. Ils défendent leur thèse en présentant le problème sous deux angles : organisationnel et départemental. Ainsi, Ouchi et Dowling (1974) font la distinction très nette entre, d'une part, le ratio de supervision (angle organisationnel), expression déterminant le nombre de superviseurs pour l'ensemble de la main-d'œuvre (distinguant les vrais

superviseurs de ceux attachés aux tâches administratives) et d'autre part, la surface d'encadrement définie par la mesure de supervision directe effectuée (angle départemental).

Contrairement au ratio de supervision, il semble que l'absence d'une définition opérationnelle standard traitant de la surface d'encadrement suscite une telle confusion chez les chercheurs que nous nous retrouvons devant une variété d'interprétations. Généralement, la surface d'encadrement se définit comme la mesure de la limite de l'autorité hiérarchique exercée par un seul superviseur. Toutefois, cette interprétation peut être appropriée pour certaines questions de recherche mais non pour d'autres.

Selon Ouchi et Dowling (1974), plusieurs études ont tenté de déterminer combien un superviseur peut ou doit superviser d'employés. À cet effet, on peut définir la surface d'encadrement en termes de nombre total d'employés sur lequel un superviseur exerce une autorité, une responsabilité ou un contrôle. Plusieurs auteurs tels Simon (1945), Urwick (1956) et Blau et Schoenherr (1971) (cités par Ouchi & Dowling, 1974) ont épousé cette interprétation. Toutefois, ces études varient sur la notion de relation hiérarchique : jusqu'où peut-elle s'exercer?

De surcroît, Ouchi et Dowling (1974) précisent que plusieurs autres recherches ont démontré que l'équation entre la surface d'encadrement et

l'étendue de l'autorité ou de la responsabilité a aussi conduit à une mesure opérationnelle inappropriée. Selon certains auteurs, le concept de la surface d'encadrement doit intégrer l'expression du temps de supervision nécessaire pour un département donné et suggèrent qu'il peut être défini comme une mesure de « proximité de contact » (*closeness of contact*) entre le superviseur et les supervisés.

Compte tenu de ce qui précède, les interprétations citées auront conséquemment des impacts différents sur la façon de mesurer la surface d'encadrement. Si cette dernière est abordée en termes d'autorité hiérarchique, elle sera mesurée par le nombre d'employés divisé par le nombre de superviseurs. Si par ailleurs elle est perçue comme une proximité de contact (*closeness of contact*), on mesurera alors seulement la portion du temps alloué à la supervision.

Selon Ouchi et Dowling (1976), le nombre d'employés sur lequel un seul superviseur peut exercer une supervision et un contrôle peut être affecté par la complexité de son travail, mais le temps qu'il passe à d'autres tâches que la supervision ne devrait pas être attribué à la surface d'encadrement. Ainsi, Ouchi et Dowling (1976) nous proposent une nouvelle mesure opérationnelle visant à favoriser une compréhension commune du concept en considérant exclusivement le temps passé à la supervision directe (incluant l'assistance au superviseur) selon ce qui suit :

Nombre total des employés

(Nombre total de managers de département x % du temps passé par les managers à la supervision) + (nombre total d'assistants x % de temps passé par les assistants à la supervision)

L'augmentation de la surface d'encadrement conduit à une augmentation des mécanismes de coordination impersonnels (règles, procédures, programmes) (voir Appendice I).

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons enfin aborder dans la prochaine partie une proposition concernant l'outil d'aide à la décision portant sur l'organisation des effectifs d'encadrement adapté pour le Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Partie IV

Proposition d'un outil d'aide à la décision

À l'analyse de ces constatations et inspirés des différentes études dont nous avons fait état antérieurement, il nous est apparu indiqué de proposer une approche originale basée sur notre connaissance du Réseau et découlant de nos travaux. Cette proposition a le mérite d'intégrer les principaux facteurs de contingence lourds dégagés dans le cadre de notre recension de documentation soit :

- Incertitude des tâches (variabilité et difficulté d'exécution) ;
- Interdépendance ;
- Taille de l'unité de travail ;
- Standardisation ;
- Spécialisation ;
- Formalisation ;
- Centralisation ;
- Surface d'encadrement.

Par ailleurs, nous convenons que les prémisses concernant les ressources budgétaires limitées ne peuvent être ignorées. Il va de soi que ce facteur de contingence, transcendant tout le Réseau, détermine la disponibilité

des ressources de toutes natures. Ce qui constitue d'autant plus une raison majeure d'examiner en profondeur la façon dont sont utilisées ces ressources. Parmi l'éventail de solutions citées plus loin, toutes ne nécessitent pas un ajout direct de ressources, plusieurs d'entre elles pouvant s'insérer dans les activités quotidiennes de l'organisation. Et à la limite, s'il paraît impossible d'octroyer davantage de ressources ou d'améliorer la situation d'une quelconque façon, la cohérence de gestion pourrait amener les décideurs, par exemple, à abaisser les attentes à l'égard des cadres.

Au reste, plutôt que de chercher à élaborer un outil d'aide à la décision qui inclurait toutes les variables possibles pouvant revêtir une certaine importance selon les cas particuliers de certains cadres ou de certains établissements, nous avons opté pour un outil présentant une plus grande flexibilité et pouvant faire place à toutes sortes de considérations selon les situations vécues. Essentiellement, notre proposition se base sur le **degré de difficulté** et l'**aspect temporel des tâches** du cadre consacrées à la gestion du service (ou du département), à la supervision directe, à l'assistance et au soutien accordés au cadre, ainsi qu'aux déplacements requis, s'il y a lieu.

Une foule de variables autres que les facteurs de contingence déjà énumérés pourront être prises en considération au moment d'utiliser l'outil, dans la mesure où ces variables affecteront soit les activités de gestion réalisées par un cadre, soit le temps de supervision à accorder aux employés. Dans certains

cas, le cadre devra superviser des employés à temps partiel plutôt que des employés à temps complet ; des employés à temps partiel occasionnels plutôt que des réguliers ; de jeunes employés inexpérimentés plutôt que des employés d'expérience ; des employés faiblement scolarisés plutôt que fortement. Tout comme il arrivera que certains cadres aient à superviser des employés dans une unité de travail présentant un coefficient de difficulté élevé alors que d'autres cadres auront à superviser une unité présentant un faible coefficient de difficulté. Dans tous ces cas, le temps de supervision requis pour chaque employé devra être évalué à la hausse.

Dans d'autres cas, un cadre devra cumuler une double tâche ; ou se verra confier des responsabilités s'étendant à plusieurs établissements ; ou sera sollicité pour de nombreuses réunions en dehors de son unité de travail ; ou devra se livrer à des activités de gestion imprévues ; ou passera la plus grande partie de son temps à « éteindre des feux ». Dans tous ces cas, les activités plus ou moins nombreuses, exigeantes ou complexes incombant au cadre se répercuteront inévitablement sur le temps qu'il lui reste de disponible pour exercer la supervision des employés.

Finalités et limites de l'outil d'aide à la décision

En tout premier lieu, l'outil d'aide à la décision proposé dans la présente partie vise à soutenir une réflexion sur une importante dimension de la

philosophie de gestion de l'organisation soit la répartition du temps du personnel d'encadrement.

En corollaire, une partie de l'outil proposé peut permettre d'estimer une surface d'encadrement souhaitable (nombre de supervisés par cadre). Dans cette perspective, cette partie de l'outil d'aide à la décision peut sembler à première vue plus appropriée au niveau d'encadrement intermédiaire. Cependant, nous croyons qu'elle peut également s'avérer tout aussi utile pour le cadre supérieur qui, outre son rôle conseil, doit exercer un rôle de supervision directe auprès de plusieurs cadres intermédiaires et d'autres catégories de personnel. En effet, cet outil offre la possibilité d'estimer un temps d'assistance dont les cadres d'un établissement, qu'ils soient de niveau supérieur ou intermédiaire, auraient besoin pour assumer adéquatement leurs fonctions de supervision.

Par ailleurs, tel que stipulé dans les limites méthodologiques, l'outil dans son application au niveau hiérarchique supérieur n'a pu considérer certains aspects difficilement mesurables: aire d'influence, supervision indirecte, lourdeur de la responsabilité et des conséquences des choix que doivent assumer les cadres de ce niveau. Toutefois, nous croyons que les facteurs de contingence identifiés sont pertinents pour alimenter la réflexion relative à l'organisation des effectifs d'encadrement à tous les niveaux hiérarchiques.

Commentaires recueillis auprès des participants lors de la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision

Comme il a été dit précédemment, nous avons eu l'opportunité de prévalider une première version de notre outil d'aide à la décision dans un établissement du Réseau possédant les caractéristiques suivantes :

- Multisite ;
- Multivocationnel soit : CLSC, Centre hospitalier de soins courte durée (CH), Centre d'hébergement de longue durée (CHSLD), Centre régional de réadaptation en déficience physique (CRDP), Centre de réadaptation en alcoolisme et autres toxicomanies (CRAT) ;
- Environ 1400 employés ;
- En processus de réorganisation majeure.

Un total de 12 participants (9 cadres supérieurs, 2 cadres intermédiaires conseil et 1 directeur général) ont participé à l'exercice de prévalidation et à une séance de feed-back sur l'applicabilité de l'outil d'aide à la décision (voir Appendice E pour le calendrier d'opérationnalisation de la prévalidation). La plupart des répondants ont dit avoir complété l'exercice en l'espace de deux heures environ; ils avaient cependant eu l'occasion de prendre connaissance de

la documentation au préalable et tous avaient assisté à une séance de présentation de l'outil d'une durée de trois heures environ.

En ce qui concerne sa finalité première, soit le soutien à la réflexion sur l'organisation des effectifs d'encadrement et sur la répartition du temps du personnel d'encadrement, les participants ont été unanimes à reconnaître la pertinence de l'outil. Tous l'ont trouvé à la fois intéressant et réaliste. Un cadre supérieur a précisé n'avoir rien vu de tel en 30 ans de carrière ; un autre a dit voir dans l'outil une façon d'objectiver des éléments qui revêtent souvent un caractère subjectif.

Pour ce qui est de l'étendue d'application de l'outil, nos prévisions ont également été confirmées : il s'avère utile aux cadres supérieurs en tant que soutien à la réflexion sur l'organisation des effectifs, mais le volet relatif à la surface d'encadrement s'avère davantage pertinent pour les cadres intermédiaires qu'il ne l'est pour les cadres supérieurs. Les cadres conseil qui n'exercent aucune supervision directe peuvent eux aussi tirer profit de l'outil en tant que soutien à la réflexion sur la répartition de leur temps.

En ce qui concerne l'estimation de la surface d'encadrement, l'outil semble également donner des résultats assez réalistes. La principale difficulté soulevée réside dans l'estimation du temps de supervision qu'il serait souhaitable d'allouer par employé. Certains participants ont dit manquer de

références pour estimer un temps souhaitable de supervision et se sont dits un peu embarrassés par la subjectivité de cette opération. Par ailleurs, l'exercice a permis de confirmer l'adéquation entre les résultats du *questionnaire perceptuel* et la grille d'analyse (Figure 6) permettant d'établir le coefficient de difficulté caractérisant l'environnement de travail du cadre.

Plusieurs ont suggéré une validation de l'outil sur une plus grande échelle. Le fait de valider l'outil dans différentes unités de travail au sein de plusieurs établissements permettrait selon eux d'établir certains standards (*benchmarking*) auxquels pourraient se référer les répondants et qui permettraient à des cadres occupant des fonctions similaires, dans des établissements de type similaire, d'échanger sur leurs méthodes de travail et sur la répartition de leur temps.

Certains cadres ont suggéré d'allonger la liste des exemples dans le formulaire visant à estimer le temps moyen consacré aux activités de gestion. D'autres ont suggéré de prévoir un mécanisme qui permettrait de refléter avec une plus grande transparence la nature des emplois équivalents temps complet (ETC) sous la supervision d'un cadre (p. ex., temps partiel vs temps complet ; expérimenté vs non expérimenté ; heures travaillées vs ETC ; etc.).

Autres commentaires et discussion

D'autres commentaires lors de quelques représentations, tant formelles qu'informelles, auprès de différents acteurs du Réseau (cadres intermédiaires, cadres supérieurs, représentants du ministère, représentants d'associations de cadres), ont permis d'éprouver et de bonifier notre outil d'aide à la décision.

À cet égard, certains nous ont fait part que le coefficient de difficulté associé aux tâches du cadre et de son unité de travail (que nous verrons plus loin à la Figure 6) ne semble pas suffisamment marquer de différence entre une unité de travail de type *bureaucratie mécaniste* (tâches simples) et une unité de travail de type *bureaucratie professionnelle hybride* où on observe une complexité élevée. Dans l'outil d'aide à la décision, ce coefficient de difficulté pondère un temps octroyé en supervision directe pour un employé et vient ainsi accorder une marge de manœuvre au cadre dans ses fonctions de supervision.

Or, il appert que dans un environnement complexe, tel une bureaucratie professionnelle hybride, le cadre doit normalement accorder plus de temps par employé. Par voie de conséquence, il se trouve que le coefficient de difficulté, faisant office de coefficient de pondération, vient multiplier un temps estimé plus élevé dans une bureaucratie professionnelle hybride que dans une bureaucratie mécaniste, celle-ci nécessitant moins d'intervention de la part du cadre puisque

caractérisée par un niveau de standardisation et de formalisation plus élevé. Ce qui produit un écart final plus grand encore en termes d'employés possibles à superviser entre ces deux types de configuration structurelle.

À la lumière de cette information, et considérant que l'outil d'aide à la décision s'avère le fruit d'une conception originale qui n'existe pas à l'état pur dans la documentation, nous avons donc opté pour la prudence. Outre les données recueillies dans le cadre de cette recherche, peu de repères scientifiques éprouvés ont pu servir pour préciser davantage cette pondération. Cependant, une validation de terrain à plus grande échelle pourra confirmer ou infirmer ce coefficient.

D'autres réactions nous ont permis d'identifier une difficulté inhérente à l'application de la mesure « poste équivalent temps complet » (ETC). En effet, cette mesure peut présenter une certaine entrave à la juste appréciation du travail de supervision à effectuer car elle ne reflète pas le nombre réel de personnes (temps partiel et temps complet) sous la charge du cadre. Il appert que le nombre de personnes à superviser se trouve souvent supérieur au nombre de postes ETC, ce qui augmente la complexité de la tâche de supervision. Qu'on parle d'évaluation, de soutien, d'intégration, etc., chaque employé nécessite la même attention, qu'il soit à temps complet ou à temps partiel. Par surcroît, la pratique nous démontre que le nombre d'heures travaillées réel ne correspond pas toujours au nombre de postes ETC inscrits

dans le service ou l'unité de travail donnée. Conséquemment, nous avons retenu le nombre d'employés supervisés (temps complet et partiel) inscrits à la grille horaire de travail comme unité de mesure lors de la pondération du temps à consacrer pour l'activité « supervision ».

Au reste, plusieurs aménagements structuraux en cours au sein des établissements du Réseau (étape d'intégration, fusion, regroupement, etc.) ajoutent à la complexité de travail vécue par le cadre devant assurer ces transformations. Nous croyons que l'outil d'aide à la décision proposé peut être utile en permettant d'estimer un temps d'assistance au cadre ou de réévaluer les priorités de gestion durant cette phase de vie organisationnelle.

Selon ce qui précède et malgré les limites énoncées, les commentaires recueillis lors de la prévalidation empirique nous ont convaincus du réalisme et de la pertinence de l'outil. Nous croyons que de l'exercice émergeront des points d'ancrage suffisamment solides pour inspirer une réflexion intelligente et utile à l'égard des effectifs cadres au sein d'une organisation.

Exemples de décision découlant de l'exercice

L'exercice de réflexion amorcée par l'utilisation de l'outil d'aide à la décision que nous proposons pourra faire ressortir plusieurs pistes de solutions dont voici quelques-unes :

Pistes de solutions individuelles

- Ajouter un temps d'assistance au cadre ;
- Modifier les pratiques de gestion administrative ;
- Modifier les pratiques de supervision directe ;
- Revoir les priorités de gestion ;
- Augmenter le temps global de travail du cadre ;
- Créer un poste d'adjoint ;
- Ajouter un poste cadre ;
- Exercer plus de délégation ;
- Octroyer une formation sur la gestion du temps ;
- Octroyer une formation sur les pratiques de gestion administrative ;
- Octroyer une formation sur les pratiques de supervision directe ;
- Rémunérer les heures travaillées en surplus ;
- *Statu quo* ;
- Etc.

Pistes de solutions organisationnelles

- Instaurer un système d'étalonnage (*benchmarking*) interne ;
- Instaurer un système d'étalonnage externe ;
- Favoriser des stages internes ;
- Implanter un système de mentorat (utiliser l'expérience des plus anciens) ;
- Repartager certaines responsabilités avec d'autres cadres ;
- Restructurer l'organisation du travail (réingénierie des processus, équipe semi-autonome, chefs d'équipe, etc.) ;
- Revoir la philosophie de gestion de l'organisation et sa stratégie ;
- Favoriser la formation par les pairs ;
- Abaisser les attentes ;
- Modifier le nombre d'employés relevant du cadre ;
- *Statu quo* ;
- Etc.

Concernant l'instauration d'un système d'étalonnage interne et externe, nous devons évidemment émettre un avis de prudence. Au premier abord, nous

comprenons que cet exercice pourrait susciter une compétition malsaine entre les cadres. Ainsi, nous recommandons beaucoup de sagesse dans la façon de présenter l'outil quant aux motivations premières de son utilisation. En revanche, nous devons reconnaître que les cadres eux-mêmes pourraient trouver certains avantages à se valider entre professionnels sur leurs expériences et particularités respectives. Il pourrait s'en suivre une synergie et un échange fort profitable de moyens et de solutions appliqués dans des champs d'interventions comparables.

La prochaine section présente les principales composantes de l'outil d'aide à la décision.

Organisation des effectifs d'encadrement : Outil d'aide à la décision

L'outil d'aide à la décision regroupe les éléments suivants :

- ❑ Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement
- ❑ Questionnaire perceptuel permettant de mesurer l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre
- ❑ Partage du temps de travail du cadre, estimation du temps de supervision directe et du temps d'assistance
- ❑ Estimation du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département

Présentation de l'outil d'aide à la décision

L'outil d'aide à la décision que nous proposons est constitué de deux volets. Dans un premier temps, il s'agit de déterminer un coefficient de difficulté caractérisant la charge de travail du cadre. Essentiellement, on vise à évaluer le degré de difficulté auquel le cadre et l'unité de travail qu'il supervise sont confrontés dans leur quotidien. Pour ce faire, la *Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec* (Figure 6) permet d'identifier ce coefficient en reposant sur deux axes, soit la *nature de la clientèle* et la *variabilité de la tâche*, se présentant chacun sur un continuum. S'inspirant grandement du modèle de Perrow (1967) mais adaptée à nos besoins, cette grille sert de balise afin de délimiter le contexte dans lequel le cadre évolue. De plus, un questionnaire perceptuel permet à l'utilisateur de valider ce coefficient de difficulté. Ce coefficient sera récupéré dans le deuxième volet de l'outil d'aide à la décision.

La deuxième partie de l'outil permet de dresser un portrait réel et souhaitable de la charge de travail du cadre en faisant l'inventaire de ses activités de gestion. En établissant l'écart entre le réel et le souhaité, les parties concernées pourront être en mesure d'identifier un plan de redressement s'il y a lieu, faisant ici référence aux pistes de solutions individuelles et

organisationnelles déjà énumérées plus haut dans le document. En outre, compte tenu du temps disponible pour la supervision, il est possible de déterminer un nombre de personnes qu'un cadre pourrait être en mesure de superviser. Et dans le cas où il y a déficit de temps pour assumer cette tâche de supervision, l'outil permet d'estimer un temps d'assistance qu'il serait utile d'accorder au cadre afin que celui-ci accomplisse efficacement ses fonctions.

Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement

En ce qui concerne particulièrement la grille d'analyse (Figure 6), chaque quadrant correspond à une configuration structurelle déjà décrite précédemment dans le cadre de référence en partie I. On y associe les caractéristiques correspondantes (paramètres de conception, contexte, mécanismes de coordination, etc.) ainsi que plusieurs des facteurs retenus et documentés, présentés dans la partie III, soit *l'incertitude des tâches*, *l'interdépendance*, la *standardisation*, la *spécialisation*, la *formalisation* et la *centralisation*.

Ainsi, à titre d'exemple, le quadrant 3 possède un coefficient de difficulté de 1,2 signifiant que l'environnement organisationnel dans lequel évolue le cadre est caractérisé par des tâches comportant un degré de complexité élevé compte tenu du type de clientèle difficile à appréhender (détermination du diagnostic ou des besoins) et du niveau d'analyse requis. À noter ici que le type de clientèle peut aussi bien être des collègues ou des employés comme des patients à soigner. Toutefois, on observe peu d'exceptions (tâches plutôt routinières et prévisibles) dû au fait que l'organisation se spécialise dans un type de problématiques particulier requérant des interventions généralement bien formalisées, perçues comme stables et uniformes (faible variété de types d'intervention). Ainsi, l'incertitude soulevée par ces exceptions est dite contrôlée.

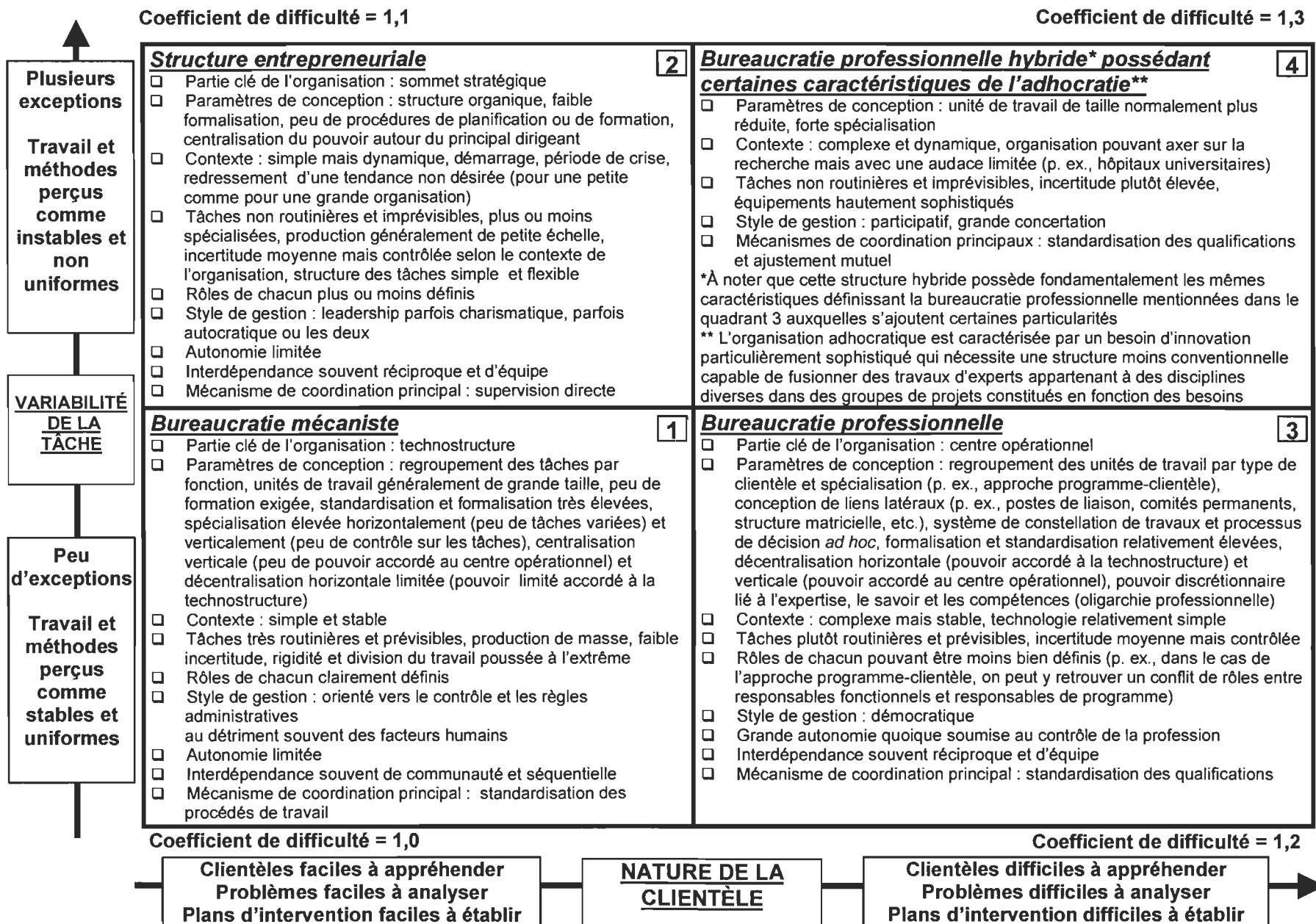


Figure 6. Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec (Fabi, Lacoursière & Proulx, 2001).

Comme configuration structurelle, on y retrouve une bureaucratie professionnelle caractérisée par la présence de multiples spécialistes (infirmières, médecins, etc.) au centre opérationnel, partie clé de l'organisation.

Le regroupement des unités de travail repose sur le type de client à desservir et la spécialisation professionnelle. On en vient souvent à adopter une approche programme-clientèle, s'inspirant ainsi de la structure matricielle (liens latéraux) permettant d'assurer une meilleure cohésion des opérations. Les problématiques nécessitant plusieurs types d'intervention sont abordées par une équipe multidisciplinaire. On observe la présence de plusieurs comités de travail permanents (santé et sécurité au travail, organisation du travail, comité de régie, etc.) ainsi qu'un système de constellation de travaux et de processus décisionnels *ad hoc*. En outre, compte tenu que la principale caractéristique d'une bureaucratie professionnelle réside dans le savoir et l'expertise, le pouvoir se voit nécessairement partagé avec le centre opérationnel (décentralisation verticale) et la technostructure (décentralisation horizontale). Le contexte de travail s'avère complexe mais stable, c'est-à-dire que, malgré la complexité des problématiques, celle-ci ne génère pas de situations où le cadre doit régulièrement développer de nouvelles façons de faire afin de répondre efficacement aux besoins.

Par ailleurs, l'approche programme-clientèle peut néanmoins comporter certaines difficultés non négligeables. En effet, ce modèle implique une gestion bicéphale, c'est-à-dire une gestion partagée entre les responsables des programmes et les responsables fonctionnels. Ce type de gestion enfreint le principe de l'unité de commandement et peut générer des conflits de rôles si ceux-ci sont mal définis ou si les personnalités des gestionnaires sont difficilement compatibles. De plus, le style de gestion repose sur la démocratie et permet une grande autonomie, quoique cette dernière soit soumise au contrôle de la profession (code de déontologie, corporations professionnelles, associations, etc.). Enfin, le mécanisme de coordination privilégié est la standardisation des qualifications assurée par le biais de la formation, celle-ci établissant un cadre de procédures standardisées.

À noter que l'on peut retrouver une configuration structurelle propre et un coefficient de difficulté distinct pour chacune des unités de travail observée au sein d'une même organisation. Cette grille peut donc inspirer toutes personnes responsables de l'organisation des effectifs d'encadrement dans une organisation donnée, de façon adaptée pour chacune des unités de travail qui la composent.

Afin de valider l'évaluation du coefficient de difficulté touchant la charge de travail d'un cadre et sa réalité organisationnelle, la partie suivante présente un questionnaire prévu à cet effet.

**Questionnaire perceptuel permettant de mesurer
l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre**

Source : Van de Ven *et al.* (1976) adapté par Fabi, Lacoursière & Proulx, 2001

Dans le cadre de notre recherche sur l'organisation des effectifs d'encadrement au sein du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec et tel que décrit dans le document (Partie III – Présentation des facteurs de contingence), l'incertitude s'avère un facteur d'importance à prendre en considération lorsque vient le temps de déterminer les mécanismes de coordination du travail et le type de supervision à mettre en place. Selon qu'elles revêtent un caractère d'incertitude plus ou moins grand, les tâches nécessiteront des mécanismes de coordination différents (p. ex., standardisation au moyen de règles et procédures pour les tâches simples et présentant peu d'incertitude).

Le degré d'incertitude relatif aux tâches peut se mesurer en tenant compte de deux caractéristiques, soit leur *difficulté d'exécution* et leur *variabilité*.

La *variabilité* peut se mesurer soit à partir du nombre d'exceptions rencontrées, soit par l'homogénéité du travail d'un jour à l'autre, la variété des méthodes utilisées et la répétitivité dans l'accomplissement des tâches. La *difficulté*, quant à elle, peut se mesurer à partir de la possibilité d'analyser le travail et de prédire les méthodes à utiliser.

Pour ce faire, nous avons choisi une approche par questionnaire perceptuel utilisé par les auteurs Van de Ven *et al.* (1976), validé selon les normes psychométriques d'usage, que nous avons adapté à l'objet de notre recherche.

Dans l'approche par questionnaire perceptuel, l'incertitude est mesurée à partir de la moyenne obtenue des huit questions reproduites ci-dessous auxquelles doit répondre chaque cadre de l'organisation. Cette moyenne est appelée « indice d'incertitude d'une tâche ». Par la suite, un coefficient de difficulté lui est associé. Ce coefficient de difficulté fait référence à celui retrouvé dans la *Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec* (Figure 6).

Instructions

Ce questionnaire s'adresse aux cadres de niveau intermédiaire et supérieur d'une organisation de santé. Par les questions qui suivent, nous voulons connaître votre perception quant au niveau d'incertitude vécu tant au sein de votre travail que de l'unité que vous gérez. Prenez le temps qu'il faut pour répondre le plus honnêtement possible. Il n'y pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Pour chacune des questions, le choix de réponses se répartit sur une échelle de 1 à 10. Veuillez encercler le chiffre qui correspond le plus près à votre réalité de travail et à celle de l'unité dont vous êtes responsable.

Questions

1. Dans quelle mesure existe-t-il des procédures formalisées d'intervention établies pouvant vous guider dans l'exécution de votre travail?



Dans une faible mesure

Dans une large mesure

2. Dans l'exécution de votre travail, à quelle fréquence rencontrez-vous des problèmes pour lesquels vous n'avez pas de solution immédiate et qui vous obligent à réfléchir, seul ou en groupe, avant de pouvoir passer à l'action?



Peu souvent

Très souvent

3. Par rapport à votre semaine de travail, combien de temps de réflexion réelle prenez-vous, en général, pour résoudre de tels problèmes?



Peu de temps

Beaucoup de temps

4. Dans certains emplois, les choses sont passablement prévisibles ; dans d'autres, on est souvent incertain des résultats. Dans quelle mesure pouvez-vous prédire quels seront les résultats de vos efforts?



Dans une faible mesure

Dans une large mesure

5. En ce qui concerne vos principales activités, combien de temps en moyenne faut-il avant que vous ne sachiez si vos efforts ont porté fruit?



Peu de temps

Beaucoup de temps

6. Quel degré de variété rencontrez-vous généralement en termes de cas, de clients, de requêtes ou de plaintes à traiter dans une journée?



Peu de variété

Beaucoup de variété

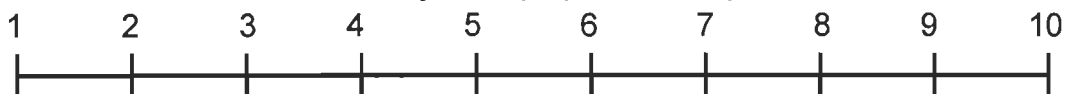
7. Nonobstant cette variété (de cas, de requêtes, etc.), dans quelle mesure vos activités ou méthodes de travail sont-elles similaires d'un cas à un autre ou d'une requête à une autre?



Dans une faible mesure

Dans une large mesure

8. Dans quelle mesure les gens de votre unité de travail font-ils sensiblement le même travail, de la même façon, la plupart du temps?



Dans une faible mesure

Dans une large mesure

Calcul de l'indice d'incertitude d'une tâche

Dans cette seconde étape, il s'agit de calculer l'*indice d'incertitude d'une tâche* selon la moyenne des réponses obtenues au questionnaire perceptuel. Pour chaque question, veuillez retranscrire vos réponses dans la colonne correspondante dans le Tableau 4 « Calcul de l'indice d'incertitude d'une tâche ». Aux questions 1, 4, 7 et 8, vous devez effectuer la soustraction telle qu'indiquée dans la colonne « Opération » soit : 11 - (moins) le chiffre inscrit dans la colonne « Réponses ». Inscrive les résultats dans la colonne correspondante. Si aucune opération n'est effectuée, y retranscrire simplement les réponses obtenues aux questions. Enfin, diviser le total des résultats par 8 afin d'obtenir la moyenne déterminant l'indice d'incertitude d'une tâche.

Tableau 4

Calcul de l'indice d'incertitude d'une tâche

Questions	Opération	Réponses	Résultats
1	11 -		
2			
3			
4	11 -		
5			
6			
7	11 -		
8	11 -		
Total			
Divisé par			8
Indice d'incertitude d'une tâche			

Au Tableau 5 titré « Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé », veuillez encrer l'intervalle correspondant à votre indice d'incertitude d'une tâche.

Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé

Suite à l'obtention de l'indice d'incertitude d'une tâche (Tableau 4), l'étape finale de ce questionnaire perceptuel consiste à y associer un coefficient de difficulté en utilisant le Tableau 5 « Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé ». Veuillez encrer le coefficient de difficulté correspondant à l'indice d'incertitude d'une tâche obtenu. À titre d'exemple, si vous avez obtenu 4,3 comme indice d'incertitude d'une tâche, vous auriez donc dû encrer l'intervalle 4,1 – 6, qui correspond à un coefficient de difficulté de 1,1.

Vous êtes maintenant en mesure de confirmer votre coefficient de difficulté obtenu avec la grille d'analyse (Figure 6). Tel que spécifié précédemment, ce coefficient de difficulté est utilisé dans le second volet de l'outil d'aide à la décision.

Tableau 5

Indice d'incertitude d'une tâche et coefficient de difficulté associé

Indice d'incertitude d'une tâche	Coefficient de difficulté
1 – 4	1,0
4,1 – 6	1,1
6,1 – 8	1,2
8,1 – 10	1,3

Nom du cadre : _____

Poste occupé : _____

Service : _____

Département : _____

Date : _____

Partage du temps de travail du cadre, estimation du temps de supervision directe et du temps d'assistance

Concernant le deuxième volet de notre outil, nous proposons une approche intégrant les facteurs *surface d'encadrement* et implicitement la *taille de l'unité de travail*. Cette approche se présente sous la forme d'un tableau synthèse (Tableau 6) permettant de dresser un portrait réel et souhaitable de la charge de travail du cadre tout en faisant l'inventaire de ses activités de gestion (Tableau 7). Implicitement, le Tableau 6 permet d'estimer le nombre souhaitable de supervisés à la charge d'un cadre. Cette formule originale tient compte de l'aspect temporel des tâches du cadre, du temps requis pour son propre travail (gestion, planification, relations interorganisationnelles, etc.), pour la supervision directe auprès des employés, du temps d'assistance et de soutien qui lui est accordé, du temps de déplacement s'il y a lieu, le tout pondéré par un coefficient de difficulté (tel que déterminé plus haut par le biais de la grille d'analyse à la Figure 6 et du questionnaire perceptuel).

Comme nous l'avons mentionné antérieurement, l'analyse des écarts permettra aux parties concernées de définir les actions à poser et d'évaluer les différents impacts directs de certaines décisions sur d'autres composantes du tableau. Le cas échéant, l'outil offre l'avantage non négligeable d'identifier l'apport nécessaire en assistance dans les fonctions de supervision (ou de gestion) afin de supporter le cadre dans son travail (Tableau 9). D'ailleurs, pour les intéressés, il serait aisé d'intégrer ces tableaux dans un chiffrier électronique afin d'en faciliter l'utilisation.

Dans les prochaines pages, nous présentons les tableaux que nous venons de décrire en plus des instructions à suivre pour l'application. En complément, nous retrouvons un exemple d'utilisation à l'Appendice J du document. À noter que dans le cas où le cadre cumule plus d'une fonction (p. ex., fonction ressources humaines et fonction finances), cet exercice pourrait se faire pour chacune d'elles.

Partage du temps de travail du cadre. Tableau synthèse des écarts entre le réel et le souhaitable

Instructions pour le Tableau 6:

1. Inscrire les réponses aux questions dans la colonne « Réel » en effectuant les opérations indiquées (p. ex., plus, moins, etc.). À la case A, inscrire le nombre de personnes (temps plein et partiel) indiquées dans la grille horaire de travail régulière sur lesquels le cadre doit assurer une supervision directe. Utiliser le Tableau 7 appelé *Estimation du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département* pour faire l'inventaire des activités de gestion.
2. À ces mêmes questions, inscrire dans la colonne « Souhaitable » ce qu'on pourrait raisonnablement souhaiter lorsque l'on veut réfléchir sur les activités et le partage du temps de travail du cadre (en fonction des priorités déterminées dans la philosophie de gestion). Pour répondre à la case B, répondre aux questions du Tableau 8. Pour répondre à la case C, diviser la réponse inscrite à la case D par la réponse de la case B.
3. Calculer l'écart (colonne Y – colonne X) pour chacune des questions et inscrire les réponses dans les cases correspondantes dans la colonne « Écart ».

Exemples d'activités de supervision directe :

- *Coaching*, aide ou support technique
- Gestion des conflits interpersonnels,
- Gestion de la participation des employés
- Évaluation de rendement
- Rencontres individuelles ou en groupe
- Etc.

Tableau 6

Partage du temps de travail du cadre
Tableau synthèse des écarts entre le réel et le souhaitable

Questions	Réel (X)	Souhaitable (Y)	Écart (Y – X)
Nombre d'heures moyen composant <u>une semaine de travail</u> du cadre			
Moins			
Nombre d'heures moyen par semaine passé à des <u>activités de gestion</u> (voir Tableau 7 : <i>Estimation du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département</i>)			
Égale			
Nombre d'heures moyen par semaine disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (incluant les déplacements s'il y a lieu)			
Moins			
Nombre d'heures total moyen par semaine pour les <u>déplacements du cadre</u> vers d'autres sites à gérer et à superviser, s'il y a lieu			
Égale			
Nombre d'heures moyen par semaine que le <u>cadre</u> a de disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (excluant les déplacements s'il y a lieu)		E	
Plus			
Nombre d'heures moyen par semaine qu'un <u>assistant au cadre</u> passe à des <u>activités de supervision directe</u> à l'égard des employés qui sont sous l'autorité hiérarchique du cadre			
Égale			
Nombre d'heures total moyen par semaine (<u>cadre et assistant</u>) disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (excluant les déplacements s'il y a lieu)		D	
Divisé par			
Nombre total d'employés (temps complet et temps partiel) inscrits dans la grille horaire régulière de travail et sur lesquels le cadre doit assurer une supervision directe	A	C	
Égale			
Nombre d'heures total moyen par semaine pour des <u>activités de supervision directe pour un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches		B	
Informations complémentaires :			
Nombre de <u>postes ETC</u> sous l'autorité hiérarchique du cadre			

Tableau 7
Estimation du temps moyen consacré par semaine
à la gestion du service ou du département

Nom : _____ Poste occupé : _____ Service : _____ Département : _____ Date : _____		
Gestion du service ou du département	Activités	Temps alloué
Volet management		
Activités faisant appel à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle du service ou du département :		
<ul style="list-style-type: none"> Aspects administratifs (rapports, budget, analyse de performance, gestion des horaires de travail et des remplacements, embauche, gestion de la formation, gestion de santé et de sécurité au travail, relations de travail, élaboration de politiques et procédures, approvisionnement, comités, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Coordination entre services et à l'externe (représentations dans diverses activités, relations publiques, comités de travail, partenariat, relations interorganisationnelles, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Dossiers d'envergure organisationnelle 		
<ul style="list-style-type: none"> Inclure le temps nécessaire pour les déplacements vers d'autres sites, s'il y a lieu 		
Volet technique		
Activités faisant appel à la discipline, à la spécialité du cadre et à ses connaissances techniques :		
<ul style="list-style-type: none"> Tâches techniques liées à la spécialité 		
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration, développement et évaluation de programmes-clinique, implantation de nouvelles technologies, élaboration de projets spéciaux, relations avec la clientèle et la famille, etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> Développement professionnel, formation continue, stages, mentorat, etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> Inclure le temps nécessaire pour les déplacements vers d'autres sites, s'il y a lieu 		
IMPORTANT		
Exclure les activités de supervision directe:		
<ul style="list-style-type: none"> Coaching, aide ou support technique 		
<ul style="list-style-type: none"> Gestion des conflits interpersonnels 		
<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la participation des employés 		
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de rendement 		
<ul style="list-style-type: none"> Rencontres individuelles ou en groupe 		
<ul style="list-style-type: none"> Etc. 		
Total du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département		

Estimation du nombre d'heures total moyen qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les activités de supervision directe pour un employé incluant un coefficient de difficulté associé à la gestion de l'unité de travail ou du département

Instructions pour le Tableau 8:

1. Répondre aux questions du Tableau 8 en tenant compte des remarques suivantes :
 - Tel que décrit précédemment, la supervision directe peut prendre différentes formes : *coaching*, aide ou support technique, gestion des conflits interpersonnels, gestion de la participation des employés, évaluation de rendement, rencontres individuelles ou en groupe, etc.
 - Le nombre d'heures consacré à la supervision d'un employé représente une moyenne de temps hebdomadaire que l'on souhaite accorder minimalement pour chacun, qu'il soit à temps complet ou à temps partiel. Ce temps à allouer est fonction du nombre d'interactions moyen à prévoir avec les employés.
 - Ce nombre d'heures moyen peut s'établir en bonne partie par l'analyse des besoins en supervision (*coaching*, évaluation, rétroaction, suivi, etc.) et par l'expérience du cadre vécue sur le terrain. De plus, cette estimation de temps devra prendre en compte les points suivants : taux de roulement du personnel, mobilité, absentéisme, niveau d'expérience des employés, contexte multidisciplinaire, étape de vie de l'organisation.
2. Reporter la réponse de la case B à la case correspondante du Tableau 6 appelé *Partage du temps de travail du cadre. Tableau synthèse des écarts entre le réel et le souhaitable.*

Tableau 8

Estimation du nombre d'heures total moyen qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les activités de supervision directe pour un employé incluant un coefficient de difficulté associé à la gestion de l'unité de travail ou du département

Questions	Souhaitable
<p>Nombre d'heures moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour <u>un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches</p> <p>Multiplié par</p>	
<p><u>Coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département sous la responsabilité du cadre (Pour établir ce coefficient de difficulté, voir <i>Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec</i> [Figure 6] et le <i>Questionnaire perceptuel permettant de mesurer l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre</i> vu précédemment)</p> <p>Égale</p>	
<p>Nombre d'heures total moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour <u>un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département</p>	B

Après avoir complété les Tableaux 6, 7 et 8, il est possible d'estimer le temps d'assistance qu'il serait souhaitable d'accorder (en nombre d'heures moyen par semaine) afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser (Tableau 9).

Estimation de l'assistance (nombre d'heures moyen par semaine) qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser

Instructions pour le Tableau 9:

1. Répondre aux questions du Tableau 9.

Tableau 9

Estimation de l'assistance (nombre d'heures moyen par semaine) qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser

Questions	Souhaitable
Nombre d'heures total moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour un <u>employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département (inscrire la réponse de la case B du Tableau 8)	B
Multiplié par Nombre total d'employés (temps complet et temps partiel) inscrits dans la grille horaire régulière de travail et sur lesquels le cadre doit assurer une supervision directe (inscrire la réponse de la case A du Tableau 6)	A
Égale Nombre d'heures qu'il serait souhaitable de consacrer pour les <u>activités de supervision directe</u> en fonction du <u>nombre d'employés à superviser</u> afin que ceux-ci puissent accomplir efficacement leurs tâches et <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département	
Moins Nombre d'heures moyen par semaine que le <u>cadre</u> souhaite avoir de disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (<u>excluant les déplacements</u> s'il y a lieu) (inscrire la réponse de la case E du Tableau 6)	E
Égale Nombre d'heures d'assistance à allouer en moyenne par semaine qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser	

Conclusion

Le Réseau de la Santé et des Services sociaux connaît présentement une phase cruciale dans son développement. Au nombre des problèmes complexes que doivent résoudre les directions d'établissements figure notamment celui de l'organisation des effectifs d'encadrement. Le présent travail avait pour but d'élaborer un cadre de référence et un outil d'aide à la décision permettant de soutenir une réflexion intelligente portant précisément sur l'organisation des effectifs cadres au sein des établissements du Réseau.

Pour ce faire, le modèle de contingence de Fabi et al. (1998) (Appendice C) nous a servi de matrice conceptuelle initiale. Ce modèle fait l'inventaire des facteurs de contingence ayant potentiellement une incidence à divers degrés sur la variable dépendante au centre du modèle, soit l'organisation des effectifs d'encadrement. Parmi ces facteurs, celui de la « structure » présente un intérêt certain puisqu'il sous-tend la façon dont sont partagés les tâches, le pouvoir, les responsabilités, etc. dans l'ensemble d'une organisation donnée.

Ainsi, dans une première partie, les bases de notre cadre de référence s'appuient principalement sur la théorie des organisations de Mintzberg. Ce cadre de référence représente en quelque sorte la pierre angulaire de notre recherche et vise essentiellement à définir les principaux concepts inhérents à l'organisation d'une structure organisationnelle.

Par la suite, notre recension documentaire nous a amenés à considérer le modèle de Perrow (1967) afin d'établir notre grille d'analyse et ainsi comparer les organisations entre elles sous l'angle technologique. De plus, nous avons pu identifier et documenter neuf facteurs de contingence ayant un impact majeur sur l'organisation des effectifs d'encadrement. Ces facteurs sont : l'incertitude des tâches, l'interdépendance des tâches, la taille de l'unité de travail, la standardisation, la spécialisation, la formalisation, la centralisation, les relations interorganisationnelles et la surface d'encadrement.

Enfin, inspirés tant par nos lectures que par notre connaissance du Réseau, nous avons cru bon de proposer une approche originale découlant de nos travaux. L'outil que nous avons soumis possède le mérite d'intégrer les principaux facteurs de contingence lourds cités précédemment et de convenir à tous les contextes possibles du Réseau. En fait, l'outil est constitué de deux volets et repose principalement sur une importante dimension de la philosophie de gestion de l'organisation soit la répartition du temps du personnel d'encadrement. À l'aide d'une grille d'analyse et d'un questionnaire perceptuel adaptés pour le Réseau, le premier volet de l'outil permet d'identifier un coefficient de difficulté caractérisant l'environnement organisationnel du cadre. À travers cette grille d'analyse composée de deux axes, soit la *nature de la clientèle* et la *variabilité de la tâche*, se retrouvent définies les principales caractéristiques et le contexte organisationnel spécifique dans lequel évoluent le

cadre et son unité de travail. Le coefficient de difficulté obtenu vient pondérer un temps octroyé en supervision directe, estimé dans le deuxième volet de l'outil.

Plus précisément, ce deuxième volet fait l'inventaire des activités de gestion du cadre et donne lieu à une estimation du temps résiduel disponible et souhaitable pour les activités de supervision directe (*coaching*, suivi, conseil, évaluation de rendement, etc.). L'analyse des écarts entre le réel et la situation désirée procure la possibilité d'identifier des pistes de solutions et d'opérer des ajustements afin de soutenir le cadre dans ses responsabilités, tant au niveau de la gestion du service que dans la fonction de supervision.

Parmi ces pistes de solutions, nous retrouvons une révision des pratiques et des priorités de gestion, une révision des pratiques de supervision, des programmes de formation sur la gestion du temps et sur les pratiques de supervision, un repartage des responsabilités, une réorganisation du travail au sein de l'équipe, une révision de la structure organisationnelle, un temps d'assistance, une diminution du nombre de supervisés, un système d'étalonnage intraorganisationnel et interorganisationnel, etc.

Par ailleurs, nous convenons que tous les facteurs de contingence d'importance n'ont pu faire l'objet de notre investigation. Nous reconnaissons que plusieurs d'entre eux tels les caractéristiques personnelles du cadre et des employés, leur expérience respective, la gestion multisite, le cumul des

fonctions, la disponibilité des ressources tant financières, humaines, matérielles qu'informationnelles jouent un rôle déterminant dans l'organisation des effectifs d'encadrement. Par surcroît, nous sommes à même de constater qu'il s'avère difficile d'établir des paramètres clairs pouvant guider l'organisation des effectifs cadres de niveau supérieur. En effet, ce niveau se caractérise par l'exercice d'une zone d'influence et une charge fonctionnelle difficilement quantifiables. Tous ces constats nous amènent à reconnaître les limites opérationnelles de l'outil. Toutefois, les commentaires obtenus lors de notre prévalidation empirique donnent lieu de croire qu'il constitue certainement une amorce fort louable pour quiconque tente de scruter un sujet aussi vaste que celui de notre étude.

Enfin, l'élaboration d'un cadre de référence et d'un outil d'aide à la décision concernant l'organisation des effectifs d'encadrement présente en perspective des avenues intéressantes de recherche. Parmi elles, notons leur expérimentation à une plus grande échelle par l'entremise de projets pilotes à travers différents établissements représentatifs du Réseau. Cette validation apporterait une bonification de l'outil et permettrait de cumuler une banque de données établissant ainsi des standards pour des établissements comparables.

Références

- Ashmos, D. P., Huonker, J. W. & McDaniel, R. R. Jr (1998, Fall). Participation as a complicating mechanism : the effect of clinical professional and middle manager participation on hospital performance. *Health Care Management Review*, 23 (4) : 7-20.
- Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur des affaires sociales (ASSTSAS, 1997), *Des points de repères pour faciliter l'adaptation aux changements, Document résumant les propos recueillis lors des mini-colloques tenus par l'ASSTSAS en 1997*. Montréal : ASSTSAS.
- Audet, M. & Jacob, R. (1999, avril). *Comment repenser notre travail de cadre : son rôle dans l'avenir*. Forum-Échanges, Cahier des participants et rapport synthèse, RRSSS de Montréal-Centre, Secteur planification et développement régional du personnel d'encadrement.
- Barley, S.R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 35 : 61-103.
- Bartlett, A. C. & Ghoshal, S. (1998, Mars). Trois profils de cadres pour l'an 2000. *L'Expansion Management Review*, :17-26.
- Beaudoin, P. (1995). *Le choc des structures. L'organisation transformée*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Bernatchez J. C. (1992). La taille organisationnelle et la satisfaction au travail dans les organisations publiques québécoises. *Revue Internationale PME*, 5 (2) : 41-56.
- Bourbonnais, R. (1998). *La transformation du réseau de la santé : mesure des caractéristiques du travail et de la santé des infirmières de l'agglomération de Québec : rapport de recherche soumis au Ministère de la santé et des services sociaux*. Centre de santé publique de Québec, Université Laval.
- Brun, J.-P. (1997, 13 mai). *Impact psychologique des changements sur les gestionnaires de 1^{er} niveau (volet santé mentale)*. Conférence dans le cadre d'un colloque de l'ASSTSAS.
- Buhler, P. M. (1998, Aug). A new role for managers : The move from directing to coaching, *Supervision*, 59 (8) : 17-19.
- Burdett, J. O., (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17 (2) : 1-5.

- Cascio, W. (1993, Feb). Downsizing : what do we know ? What have we learned? *The Academy of Management Executive*, 7 (1) : 95-108.
- Comstock, D.E. & Scott, R. (1977). Technology and the structure of subunits : Distinguishing individual and workgroup effects. *Administrative Science Quarterly*, 22 : 177-202.
- Courville, L. (1994). *Piloter dans la tempête. Comment faire face aux défis de la nouvelle économie*. Collection dirigée par Marie-Éva De Villers. Montréal : Québec-Amérique, Presses HEC.
- Dauphinais, B. & English, M. (1996, Jul). The renaissance of the middle manager. *Australian Accountant*, 66 (6) : 30-33.
- Della Rocca, G. (1992, Spring). Voice and Exit in the middle management labor market. *International Studies of Management & Organization*, 22 (1) : 54-64.
- Demers, L., Dumas, A. & Bégin, C. (1999). La gestion des établissements de santé au Québec. Sous la direction de Bégin, C., Bergeron, P., Forest, P.-G. & Lemieux, V. (Éds), *Le système de santé québécois. Un modèle en transformation*. (195-228). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Dopson, S. & Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind : middle manager's reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9 : S53-S70.
- Dopson, S., Risk, A. & Stewart, R. (1992). The Changing Role of the Middle Manager in the United Kingdom. *International Studies of Management & Organization*, 22 (1) : 40-53.
- Dougherty, D. & Bowman, E. (1995, Décembre). Le Downsizing peut tuer l'innovation. *L'Expansion Management Review* : 26-35.
- Fabi, B., Garand, D. J., Pettersen, N. & Verrette, M.-A. (1998). Inspiré de Fabi, B., Garand, D. J. & Pettersen, N. (1993). *La Gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence*, Congrès international francophone de la PME, Carthage, Tunisie, octobre, *Actes du Congrès*, : 216-229.
- Fabi, B. & Jacob, R. (1994, Septembre). Se réorganiser pour mieux «performer». *Gestion* : 48-58.

- Fabi, B., Martin, Y. & Valois, P. (1999, Automne). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion*, 24 : 102-113.
- Fisher, S. R. & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25 (1) : 244-251.
- Fry, L.W. & Slocum, Jr. J.W. (1984). Technology, structure, and workgroup effectiveness : A test of a contingency model. *Academy of Management Journal*, 27(2) : 221-246
- Garand, D. J. (1992). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : Une synthèse de la documentation empirique*, Mémoire (M. Sc.) en gestion des PME et de leur environnement, UQTR.
- Giglio, L, Diamante, T. & Urban, J. M. (1998). Coaching a leader : leveraging change at the top. *Journal of Management Development*, 17 (2) : 93-105.
- Gortner, H. F., Mahler, J. & Nicholson, J. B. (1993). *La gestion des organisations publiques*. Traduit et adapté par Albert Dumas et Daniel Maltais. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change : Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4) : 1022-1054.
- Groupe Multi Réso (1999). *Sondage sur les conditions de travail des membres de l'AGESSS*. Rapport présenté à M. Réal Cloutier, président de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et des services sociaux.
- Guérin, G. & Wils, T. (1993, Février). Sept tendances clés de la « nouvelle » GRH . *Gestion*, 22-33.
- Hall, R.H., Clark, J.P., Giordano, P.C., Johnson, P.V. & Van Roekel, M. (1977). Pattern of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 22 : 457-474.
- Hiltrop, J-M. (1998, Décembre). Qu'attendra-t-on des cadres demain? *L'Expansion Management Review*, : 39-46.

- House, R. & Miner, J.B. (1969). Merging management and behavioral theory : The interaction between span of control and group size. *Administrative Science Quarterly*, 14 : 451-464.
- Klagge, J. (1998). Self-preceived development needs of today's middle managers. *Journal of Management Development*, 17 (7).
- Lawrence P. R. & Lorsch J. W. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration* . With the research assistance of James S. Garrison Éditeur : Boston, Ma : Harvard University. Graduate School of business Administration.
- Lessard, D. (2000, 10 février). L'absentéisme en hausse dans la santé et l'éducation. *La Presse*, Cahier B.
- Mahé de Boislandelle, H. (1988). *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris : Économica.
- Marcelin, O. & Goulet, D. (1996). *Les compétences du pouvoir, le pouvoir des compétences. La fonction de cadre de direction dans le réseau sociosanitaire. Enjeux, compétences et développement professionnel*. Synthèse rédigée par Denis Goulet. RRSSS de Montréal-Centre, Service de développement des ressources humaines.
- Mathews, V. E. & Duran, C. A. (1999, September). Market memo : some downsizing approaches more effective than others. *Health Care Strategic Management*, 17 (9) : 21-26.
- McBain, R. (1998, Summer). Human Resources Management. *Manager Update*, 9 (4) : 23-34.
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS, 1993). *Plan de réduction du personnel du réseau de la santé et des services sociaux pour l'année 1994-1995*. Version proposée à l'assemblée nationale. Québec.
- Ministère de la santé et des services sociaux du Québec (MSSS, 1996a). *Le coût et l'efficacité des services de santé et des services sociaux. Fiscalité et financement des services publics*. Collection Fiscalité et financement des services publics, n° 4.
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS, 1996b). *Perceptions et constats sur les modifications du rôle du cadre intermédiaire*, Enquête terrain, Comité sur l'encadrement, Québec.

- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS, 2000). Site Internet : [Http://www.msss.gouv.qc.ca/f/statistiques/index.htm](http://www.msss.gouv.qc.ca/f/statistiques/index.htm). Évolution des effectifs cadres et salariés du réseau de la santé.
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS, 2001). Site Internet : [Http://www.msss.gouv.qc.ca/f/statistiques/index.htm](http://www.msss.gouv.qc.ca/f/statistiques/index.htm). Produit intérieur brut, dépenses gouvernementales et montants consacrés à la mission santé et services sociaux, \$ courants et \$ constants de 1992, au Québec, 1995-1996 à 2001-2002.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Traduit de l'américain par Pierre Romelaer. France : Éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Traduit par Jean-Michel Behar. France : Éditions d'organisation.
- Mishra, A. K. & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing : The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23 (3) : 567-588.
- Morin, E., Archambault, M. & Giroux, H. (2001, juin). *Projet QVT. Rapport final*. Avec l'assistance de Guillaume Ricard et Marion Rousson. Rapport présenté au Comité sur la Qualité de vie au travail des cadres supérieurs du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.
- Newton, K. (1996). *Le facteur humain dans le rendement des entreprises : stratégies de gestion axées sur la productivité et la compétitivité dans l'économie du savoir*. Document hors-série n° 14, Industrie Canada.
- Nilson, J. T. (1998, Mar/Apr). Life in the middle. *Healthcare Executive*, 13 (2) : 20-24.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford : Oxford University Press.
- Ouchi, W.G. & Dowling, J.B. (1974). Defining the span of control. *Administrative Science Quarterly*, 19 : 357-365.
- Overton, P., Schneck, R. & Hazlett, C.B. (1977, june). An empirical study of the technology of nursing subunits. *Administrative Science Quarterly*, 22 : 203-219.
- Pépin, R. (1999). *Stress, bien-être et productivité au travail*. Collection ressources humaines. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

- Perret, V. & Ramanantsoa, B. (1996, Nov/Déc). Un dirigeant séducteur pour gérer le changement. *Revue Française de Gestion*, 111 : 143-151.
- Perrow, C. (1967, avril). A Framework for the Comparative Analysis of Organisations. *American Sociological Review*, 32 (2) : 194-208.
- Pettigrew, A. (1997, Sept/Oct). Le new public management conduit à un nouveau modèle hybride public – privé. *Revue Française de Gestion*, 115 : 113-120.
- Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13 : 65-105.
- Réseau de la santé et des services sociaux (RSSS, 1999). *Focus groups portant sur l'identification de facteurs organisationnels de soutien aux cadres du réseau sociosanitaire dans l'exercice de leurs fonctions. Rapport d'enquête de terrain*. Rapport final rédigé par Daniel Beaupré, Michel Marsan et François Villeneuve, Comité sur l'encadrement, Chantier numéro 3 « recherche-action ».
- Rouleau, L. (1999, Automne). Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion*, 24 (3) : 96-101.
- Sethi, D. (1999). Leading from the middle. *Human Resource Planning*, 22 (3) : 9-10.
- Staehle, W. & Schirmer, F. (1992). Lower-Level and Middle-Level Managers as the Recipients and Actors of Human-Resource Management. *International Studies of Management & Organization*, 22 (1) : 67-89.
- Van de Ven, A.H., Delbecq, D.L. & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41(2) : 322-338.
- Walston, S. L., Burns, L. R. & Kimberly, J. R. (2000, February). Does Reengineering Really Work? An Examination of the Context and Outcomes of Hospital Reengineering Initiatives. *Health Services Research*, 34 (6) : 1363-1388.

APPENDICES

Appendice A

**Sondage sur les conditions de travail des cadres
intermédiaires du Réseau de la Santé et des Services
sociaux du Québec**

Sondage sur les conditions de travail des cadres intermédiaires du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec (n = 496) (Groupe Multi Réso, 1999)

HEURES TRAVAILLÉES			
Nombre d'heures travaillées par semaine en moyenne	45 et +	Surtout dans les CHSGS	
Nombre d'heures travaillées a augmenté depuis 1996 (nombre de répondants : 486 [97 %])	49 %	Surtout :	<ul style="list-style-type: none">• Moins de 45 ans• Classes (15-19)• CR et CHSGS
Principaux facteurs de l'augmentation des heures travaillées par rapport à 1996 (par ordre décroissant)	<ul style="list-style-type: none">• Volume d'activités plus grand• Fusion de postes de cadres• Réunions plus fréquentes• Augmentation du nombre d'employés à superviser• Augmentation de l'autonomie exigée• Procédés impliquant plus de connaissances/habilités		
Effets négatifs des heures travaillées sur la santé et la vie personnelle		Beaucoup	Assez
	<ul style="list-style-type: none">• Sur la santé• Sur la vie personnelle	30 % 27 %	26 % 30 %
(surtout sur ceux qui travaillent plus de 45 heures par semaine)			
POLITIQUE LOCALE DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES CADRES			
Présence d'une politique locale écrite sur les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none">• Oui 45 % (surtout dans les CHPSY)• Non 55 % (surtout dans les CPEJ)		
Rémunération du travail pendant la disponibilité (cette question s'appliquait à 76 % des répondants)	<ul style="list-style-type: none">• En congé• Sans rémunération• Salaire• Congé ou salaire	51 % 25 % 13 % 11 %	<ul style="list-style-type: none">• Niveau de la rémunération :• Temps simple• Temps simple/demi
			76 % 16 %
Rémunération des heures supplémentaires	<ul style="list-style-type: none">• Sans rémunération• En congé	46 % 46 %	<ul style="list-style-type: none">• Niveau de la rémunération :• Temps simple• Temps simple/demi
			78 % 13 %
UTILISATION DES VACANCES			
Utilisation des vacances (91 % des répondants bénéficient de 25 jours de vacances annuelles)	Nombre de jours pris en moins depuis les 12 derniers mois : <ul style="list-style-type: none">• 1 à 9 jours de moins• 10 à 19 jours de moins (surtout chez les 50 ans et plus)		
		30 % 21 %	
MODIFICATION DU TRAVAIL			
Principales causes d'enrichissement du poste (pour 339 répondants (68 %) au même poste depuis 1996)	<ul style="list-style-type: none">• Accroissement du nombre des supervisés• Accroissement des connaissances et habiletés• Accroissement du degré d'autonomie exigée• Accroissement du budget	47 % 23 % 22 % 8 %	
Obtention d'une classe supérieure	31 % des répondants		
SITUATION QUANT AU NOMBRE D'EMPLOYÉS			
Nombre d'employés supervisés	Nombre employés	% cadres	Tendances :
	30-39	13 %	<ul style="list-style-type: none">• Plus les classes sont supérieures, plus le nombre d'employés est grand
	40-49	10 %	
	50-59	5 %	
	60-69	3 %	<ul style="list-style-type: none">• Nombre d'employés plus élevé par cadre dans les CHSGS
	70 et +	8 %	
	(moyenne = 28,6 employés)		

Appendice B

**Enjeux et zone d'incertitude chez les cadres de direction
du Réseau de la Santé, région Montréal-Centre**

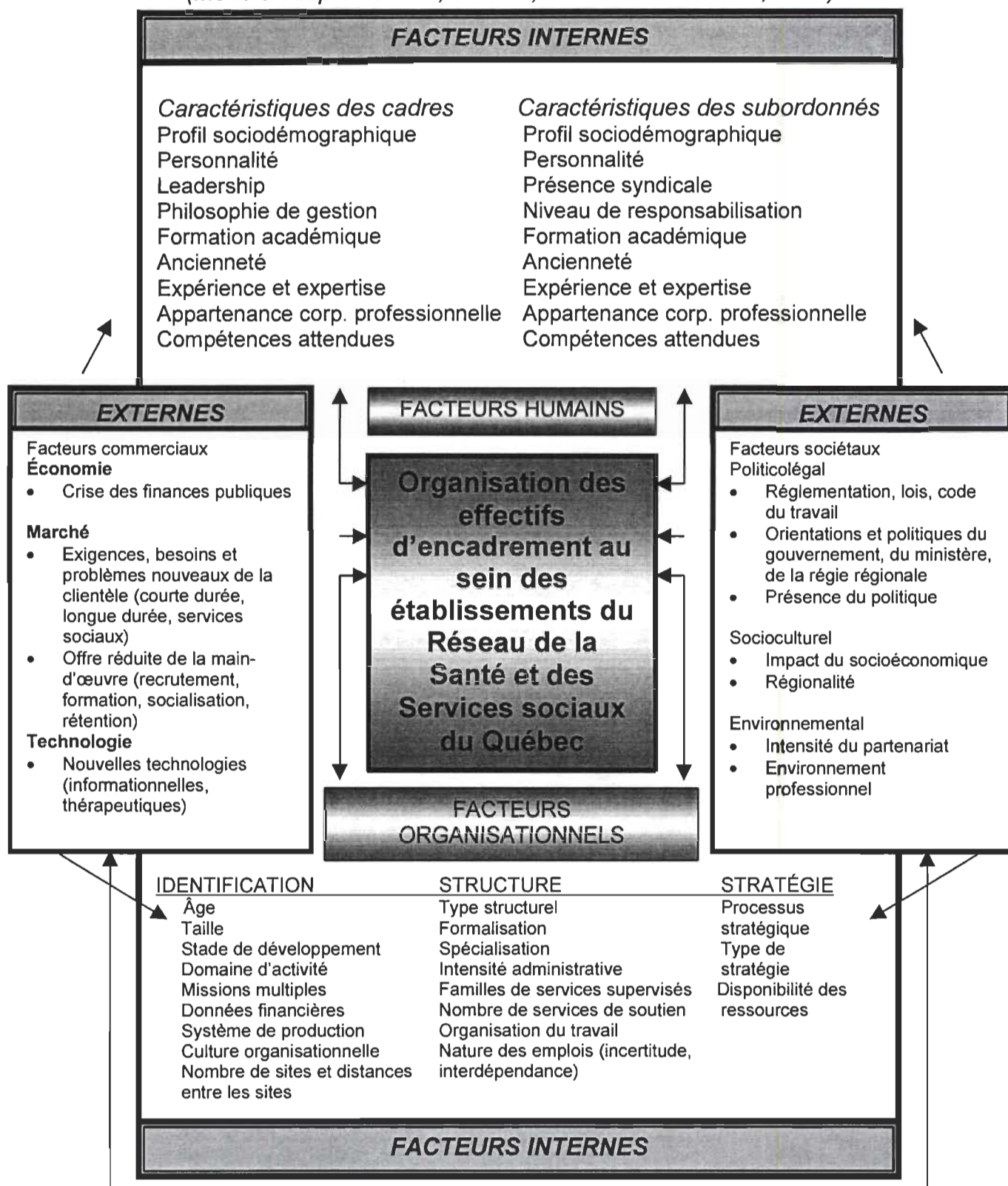
*Enjeux et zone d'incertitude chez les cadres de direction du Réseau de la Santé, région
Montréal-Centre (n = 17) (Marcelin & Goulet, 1996)*

DIR.	ENJEUX	ZONES D'INCERTITUDE
DSPH	<ul style="list-style-type: none"> • Lien indispensable entre la bureaucratie administrative et professionnelle • Agent de paix • Double crédibilité fondée sur la confiance professionnelle et sur les résultats (soins vs limites budgétaires) • Transformation du Réseau : rationalisation financière (contrôle serré des actes médicaux et des analyses en laboratoire) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque considérée par les médecins comme une « contrainte administrative » • Supporter la D.G. dans l'atteinte des objectifs budgétaires • Relations harmonieuses avec la DSI car peut compromettre la production des soins • Doit maintenir de bonnes relations avec les autres directions car dépendante (DRH, DRT et DSF)
DSI	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes relations avec la DSPH • Concours du personnel infirmier (50 % du personnel – fortement syndiqué) • Transformation du Réseau : <ul style="list-style-type: none"> – Virage ambulatoire – Complémentarité des hôpitaux – Fusion d'hôpitaux • Problématique commune à ces 3 enjeux : réduire les coûts sans altérer la qualité des soins • Transformation de la pratique infirmière 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination des soins avec la DSPH • Gérer certaines pratiques « déviantes » des médecins (intervention de la DSPH) • Malgré une réduction du personnel infirmier, doit assurer son adhésion à la planification • Doit maintenir de bonnes relations avec les autres directions car dépendante • Réduire les coûts alors que l'on ne peut contrôler le flot des patients, la gravité et la diversité des pathologies. C'est le continuels défi du budget, de la qualité (vie du patient en jeu) et du délai (cas courants et cas urgents) • Reclassement des infirmières, suppression des postes, réaction imprévisible du personnel, suppression éventuel de son poste
DST	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des coûts : obstacle majeur à la qualité de son intervention (entretien) • Le soutien que doit offrir la DST aux autres services ouvre la porte à des plaintes affectant sa crédibilité • Transformation du Réseau portant à conséquences sur les installations matérielles (chirurgie d'un jour, regroupements, fusions, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre les budgets à la baisse et les exigences de la qualité à la hausse • Contrôle impossible du flot de patients (planification et organisation difficiles à long terme) • Tous les équipements doivent être en parfait état de fonctionner en tout temps • Respect des délais face aux demandes • Processus bureaucratique pouvant retarder les études ou les travaux
DRH	<ul style="list-style-type: none"> • Avec la DSI, trois enjeux principaux : <ul style="list-style-type: none"> – Relations de travail (tampon) – Dotation (court et long terme) – Programme d'aide aux employés (tout comme pour les autres directions, on voit parfois dans ce programme une perte de contrôle sur leurs employés) • Avec l'ensemble des directions, le développement professionnel du personnel (cadres/employés) • Transformation du Réseau 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de travail ayant un impact direct sur les services quotidiens • Ne peut se permettre une pénurie de personnel compétent à court terme et doit planifier la rétention des compétences à long terme • Gestion du développement des compétences : DRH jugée sur les résultats, n'ayant pas le contrôle sur le personnel qu'elle conseille • Répercussions de la transformation du Réseau sur le personnel (encadrement, accroissement des tâches, mouvements de la main-d'œuvre)
DRF	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du budget • Capacité de rallier les autres directions • Transformation du Réseau • Remarque : la « chirurgie d'un jour » a eu quand même un effet positif sur les dépenses (p. ex., coûts d'hôtellerie et restauration, personnel de fins de semaine, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportement imprévisible des médecins • Respect des normes ministérielles tout en devant satisfaire les besoins de tous • Perception d'être l'« empêqueur », (incompréhension et résistance des autres directions) • Cohérence entre le discours de la DRF et les décisions ministérielles • Service susceptible d'être fusionné

Appendice C

**Modèle de contingence pour l'organisation des effectifs
d'encadrement du Réseau de la Santé et
des Services sociaux**

*Modèle de contingence pour l'organisation des effectifs d'encadrement du Réseau
de la Santé et des Services sociaux
(modèle adapté de Fabi, Garand, Pettersen & Verrette, 1998)*



Appendice D

Synthèse des principales caractéristiques des configurations structurelles retrouvées dans les établissements de santé et de Services sociaux

Synthèse des principales caractéristiques des configurations structurelles retrouvées dans les établissements de santé et des services sociaux (Mintzberg, 1982, 1990) (page 1 de 2)

	Organisation mécaniste	Organisation divisionnalisée	Organisation professionnelle
Structure	<ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratie centralisée ; - Procédures formalisées, travail spécialisé, division du travail poussée à l'extrême, regroupements en unités faits généralement par fonction, hiérarchie importante ; - La technostructure est la clef, chargée de standardiser les procédés de travail mais clairement séparée de la ligne hiérarchique qui elle-même est hautement développée ; - Fonctionnels de support logistique très importants pour réduire l'incertitude. 	<ul style="list-style-type: none"> - « Divisions » fondées sur le marché, couplées de façon très souple sous le contrôle du centre administratif du siège ; - Les divisions sont autonomes dans la conduite de leurs activités (ce qui implique une décentralisation limitée en faveur des directeurs de division) mais soumises au système de contrôle des performances qui entraîne la standardisation des résultats ; - Tendance à créer des structures de type configuration mécaniste dans les divisions, comme instrument du siège (mais tendance de l'ensemble au système clos). 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratie bien que décentralisée, dépendante de la formation de standards de qualification de bon nombre de ses opérateurs professionnels ; - Clef de fonctionnement : création de systèmes de classement à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome, en étant sujets au contrôle de la profession ; - Technostructure et ligne hiérarchique d'un niveau moyen minimum, ce qui signifie un champ de contrôle particulièrement large sur le travail professionnel, support logistique important, plus semblable à la configuration mécaniste, pour un soutien aux professionnels.
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement simple et stable ; - En général, organisation de grande taille et âgée ; - Travail rationalisé, rationalisation du système technique (mais non automatisation) ; - Contrôle externe : forme de l'instrument ; - Contrôle interne peut donner la forme du système clos ; - Structure commune dans la production de biens et services de masse, administration, entreprises de contrôle et de sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marchés diversifiés, particulièrement en ce qui concerne les produits et les services (par opposition aux clients et aux régions) ; les sous-produits et les produits liés encouragent des formes intermédiaires, la diversification du conglomérat étant la forme la plus pure de cette configuration ; - Structure typique des organisations de grande taille, et des plus anciennes, très courantes dans le monde des affaires mais en développement dans d'autres sphères comme les administrations ou autres services publics (p. ex., grandes universités). 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexe et cependant stable ; - Système technique simple ; - Bien souvent mais pas nécessairement, secteur de services.

Synthèse des principales caractéristiques des configurations structurelles retrouvées dans les établissements de santé et des services sociaux (Mintzberg, 1982, 1990) (page 2 de 2)

	Organisation mécaniste	Organisation divisionnalisée	Organisation professionnelle
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de planification devient une programmation stratégique ; - Résistance aux changements stratégiques, nécessité de revêtir la forme d'une organisation innovatrice pour se revitaliser ou celle de l'organisation entrepreneuriale en cas de besoin de redressement ; - En conséquence, changement quantique des modes d'action ; - Longues périodes de stabilités interrompues par de violentes crises de révolution stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le siège définit la stratégie du «groupe» sous la forme de la gestion d'un portefeuille d'affaires, les divisions définissent leurs propres stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs stratégies largement fragmentées mais obligation, également, d'une certaine cohésion; - La plupart sont adoptées par un jugement professionnel et un choix collectif (collégialité et politique), certaines par une autorisation administrative ; - La stratégie d'ensemble est très stable mais, en détail, elle se révèle continuellement changeante.
Problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Efficace, sûre, précise, cohérente, mais - Obsession du contrôle menant à : - Des problèmes humains dans le centre opérationnel qui mènent à : - Des problèmes de coordination dans le centre administratif qui mènent à : - Des problèmes d'adaptation au niveau du sommet stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solutions à certains problèmes des structures fonctionnelles (mécanistes) intégrées (répartissant le risque, capital mobile, addition ou suppression des activités, etc.) mais - La diversification du conglomérat rend coûteuse et décourage l'innovation ; une amélioration du fonctionnement du marché des capitaux et des conseils d'administration peut faire que des entreprises indépendantes soient plus rentables que des divisions - Le système de contrôle des performances risque de conduire l'organisation à un comportement social insensible ou irresponsable - Malgré sa tendance au développement dans les services publics, le danger est encore plus grand du fait notamment de l'impossibilité de mesurer beaucoup des objectifs sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Avantages de démocratie et d'autonomie mais - Problèmes de coordination entre les différents classements, de mauvais emploi des disponibilités professionnelles, de répugnance à innover ; - Réponses publiques à ces problèmes souvent dysfonctionnelles (type organisation mécaniste) ; - La syndicalisation exacerbe ces problèmes.

Appendice E

**Calendrier pour l'opérationnalisation de la prévalidation
empirique de l'outil d'aide à la décision**

Calendrier pour l'opérationnalisation de la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision

Objectif : Recueillir les commentaires et les suggestions d'un groupe de travail portant essentiellement sur l'applicabilité de l'outil d'aide à la décision proposé dans le cadre d'une recherche sur l'organisation des effectifs d'encadrement du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.

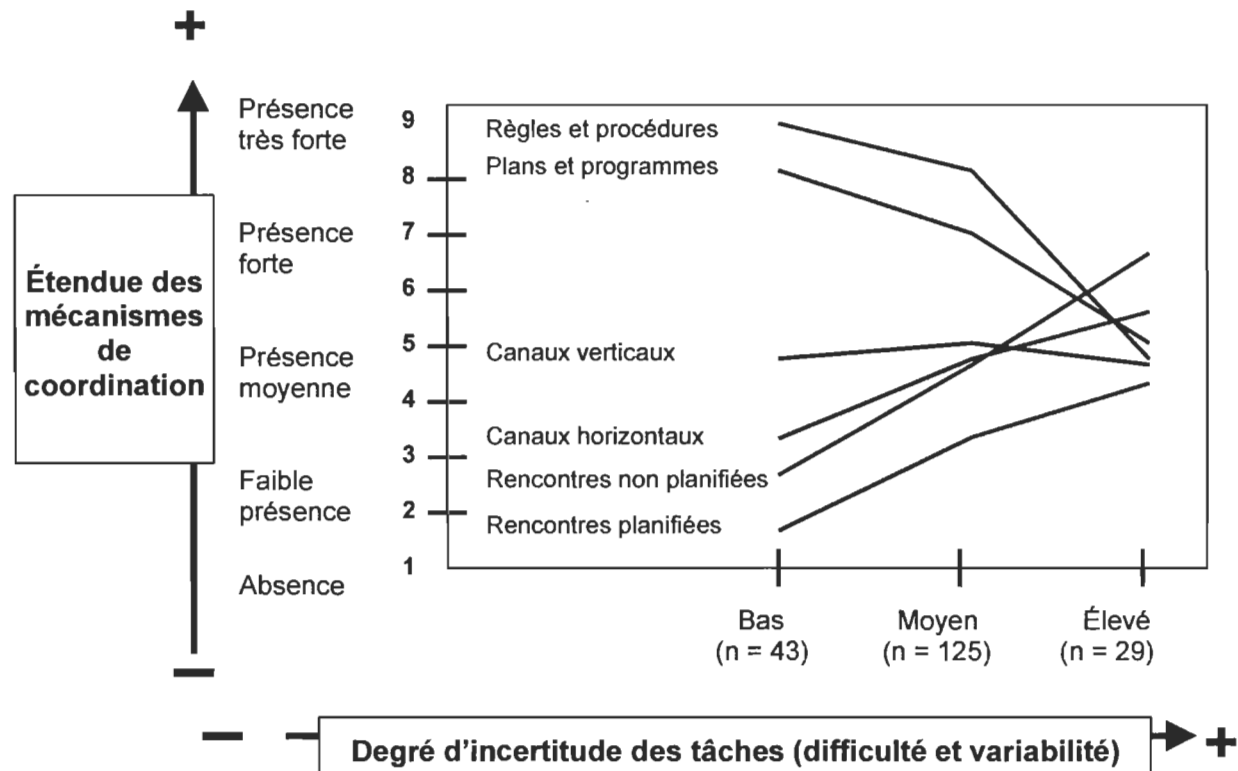
Calendrier et étapes proposés

Dates	Activités
Jeudi 8 novembre 01	Envoi électronique du document à la direction générale de l'établissement
Du 9 au 16 novembre 01	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formation d'un comité de travail (10 à 12 cadres parmi les cadres supérieurs et intermédiaires en plus de la direction) intéressé à participer à la prévalidation empirique de l'outil d'aide à la décision <input type="checkbox"/> Distribution du document et lecture effectuée par tous les membres du comité de travail <p><u>Lecture du document</u> :</p> <p>Chaque lecteur devra consigner par écrit ses observations, commentaires, interrogations et suggestions portant principalement sur la partie III du document « Proposition d'un outil d'aide à la décision ».</p> <p>N.B. : Le <i>Questionnaire perceptuel permettant d'établir l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre</i> n'est pas inclus dans le document pour des raisons d'ordre méthodologique. Il vous sera remis lors de la 1^{re} rencontre avec l'équipe UQTR.</p>
Mardi 20 novembre 01	<p>1^{re} rencontre de l'équipe UQTR avec la direction de l'établissement et son comité de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Présentation du projet de prévalidation de l'outil d'aide à la décision <input type="checkbox"/> Réponses et explications aux interrogations des lecteurs <input type="checkbox"/> Réception des impressions, des commentaires et des suggestions <input type="checkbox"/> Présentation de l'outil d'aide à la décision <input type="checkbox"/> Passation collective du <i>Questionnaire perceptuel permettant de mesurer l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre</i>
Du 21 au 26 novembre 01	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Expérimentation de l'outil d'aide à la décision proposé
Mardi 27 novembre 01	<p>2^e rencontre de l'équipe UQTR avec la direction de l'établissement et son comité de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Réponses aux interrogations <input type="checkbox"/> Réception des commentaires et des suggestions des lecteurs <input type="checkbox"/> Rétroaction sur l'expérience vécue <input type="checkbox"/> Conclusion et remerciements

Appendice F

Mécanismes de coordination utilisés selon l'incertitude des tâches

*Mécanismes de coordination utilisés selon l'incertitude des tâches
(Van de Ven et al., 1976)*

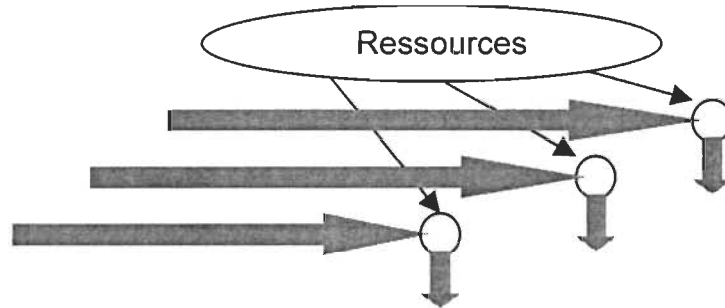


Appendice G

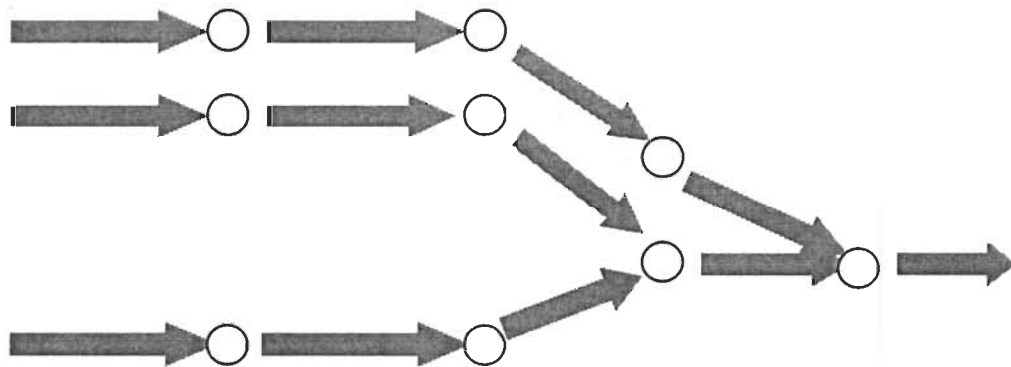
**Interdépendance de communauté, séquentielle,
réciproque et d'équipe**

Interdépendance de communauté, séquentielle, réciproque et d'équipe
 (Thompson, 1967, cité par Mintzberg, 1982, adapté par Proulx, 2001)

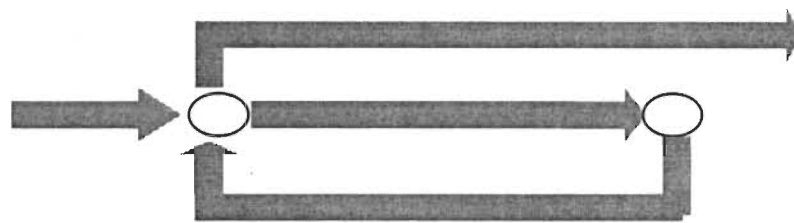
Interdépendance de communauté



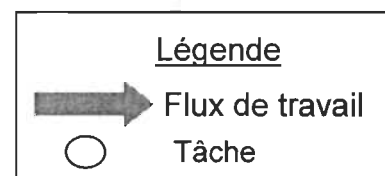
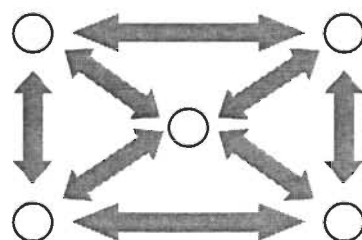
Interdépendance séquentielle



Interdépendance réciproque



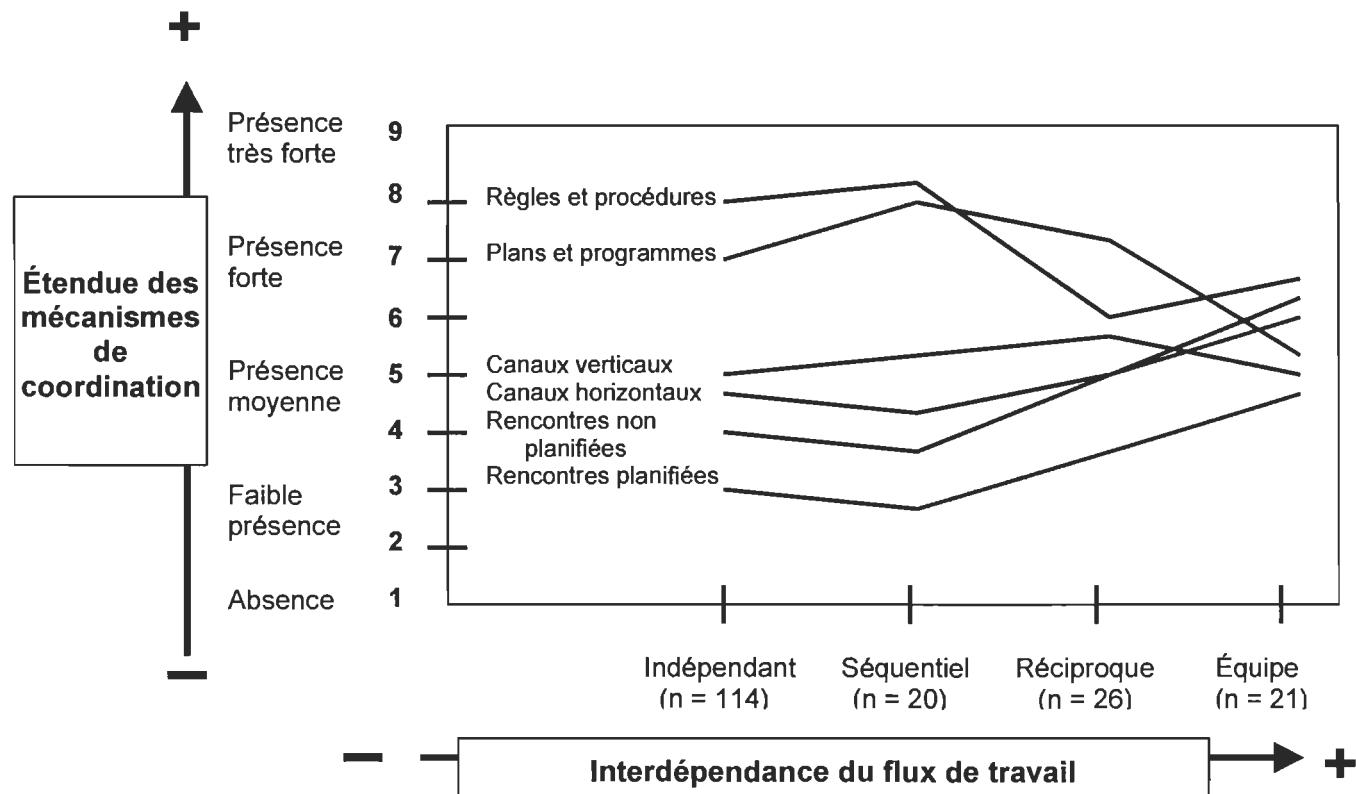
Interdépendance d'équipe



Appendice H

Mécanismes de coordination selon les types d'interdépendance de flux de travail

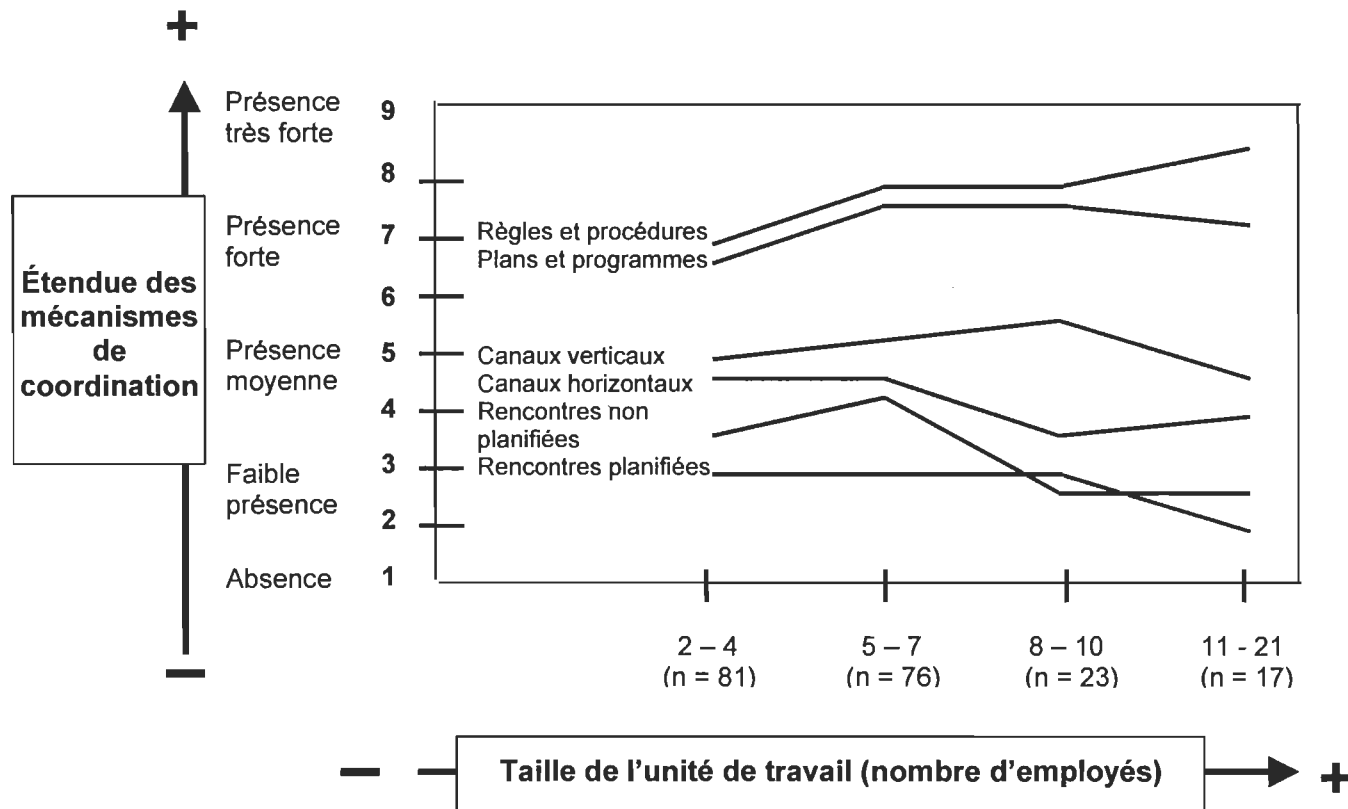
Mécanismes de coordination utilisés selon les types d'interdépendance de flux de travail (Van de Ven et al., 1976)



Appendice I

Mécanismes de coordination selon la taille de l'unité de travail

*Mécanismes de coordination utilisés selon la taille de l'unité de travail
(Van de Ven et al., 1976)*



Appendice J

Exemple d'application de l'outil d'aide à la décision

Exemple d'application de l'outil d'aide à la décision

La simulation qui suit puise quelques chiffres de 2 études réalisées auprès des cadres intermédiaires et supérieurs du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec (Groupe Multi Réso, 1999 ; Morin, Archambault & Giroux, 2001). Les deux études font état d'un nombre moyen d'heures travaillées par semaine de 45 heures et plus pour les deux niveaux hiérarchiques. De plus, les cadres intermédiaires doivent superviser en moyenne 28,6 employés en équivalent temps complet (ETC) (Groupe Multi Réso, 1999). Pour ce qui est du temps consacré à la gestion du service, une moyenne d'heures de 29 heures a été alloué, s'inspirant des données obtenues lors de notre prévalidation empirique.

Tableau 6

Partage du temps de travail du cadre
Tableau synthèse des écarts entre le réel et le souhaitable

Questions	Réel (X)	Souhaitable (Y)	Écart (Y - X)
Nombre d'heures moyen composant <u>une semaine de travail</u> du cadre Moins	45	40	- 5
Nombre d'heures moyen par semaine passé à des <u>activités de gestion</u> (voir Tableau 7 : <i>Estimation du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département</i> à la page suivante) Égale	29	25	- 4
Nombre d'heures moyen par semaine disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (incluant les déplacements s'il y a lieu) Moins	16	15	- 1
Nombre d'heures total moyen par semaine pour les <u>déplacements du cadre</u> vers d'autres sites à gérer et à superviser, s'il y a lieu Égale	1	1	0
Nombre d'heures moyen par semaine que le <u>cadre</u> a de disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (excluant les <u>déplacements</u> s'il y a lieu) Plus	15	E 14	- 1
Nombre d'heures moyen par semaine qu'un <u>assistant au cadre</u> passe à des <u>activités de supervision directe</u> à l'égard des employés qui sont sous l'autorité hiérarchique du cadre Égale	5	10	+ 5
Nombre d'heures total moyen par semaine (<u>cadre et assistant</u>) disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (excluant les <u>déplacements</u> s'il y a lieu) Divisé par	20	D 24	+ 4
Nombre total d'employés (temps complet et temps partiel) inscrits dans la grille horaire régulière de travail et sur lesquels le cadre doit assurer une supervision directe Égale	A 38	C 27 (en combinant certains postes temps partiel)	- 11
Nombre d'heures total moyen par semaine pour des <u>activités de supervision directe</u> pour un <u>employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches	0,52	B 0,9 (incluant un coefficient de difficulté de 1,2)	+ 0,38 (+ 23 minutes)
Informations complémentaires :			
Nombre de <u>postes ETC</u> sous l'autorité hiérarchique du cadre	28,6	20	- 8,6

Tableau 7
Estimation du temps moyen consacré par semaine
à la gestion du service ou du département

Nom : Jean Narrache Poste occupé : Coordonnateur services hospitaliers et adj. adm. Service : Département : DSPH Date : 18 septembre 2001		
Gestion du service ou du département	Activités	Temps alloué
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Volet management</div> <p>Activités faisant appel à la planification, à l'organisation, à la direction et au contrôle du service ou du département :</p> <ul style="list-style-type: none"> Aspects administratifs (rapports, budget, analyse de performance, gestion des horaires de travail et des remplacements, embauche, gestion de la formation, gestion de santé et de sécurité au travail, relations de travail, élaboration de politiques et procédures, approvisionnement, comités, etc.) Coordination entre services et à l'externe (représentations dans diverses activités, relations publiques, comités de travail, partenariat, relations interorganisationnelles, etc.) Dossiers d'envergure organisationnelle Inclure le temps nécessaire pour les déplacements vers d'autres sites, s'il y a lieu <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Volet technique</div> <p>Activités faisant appel à la discipline, à la spécialité du cadre et à ses connaissances techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Tâches techniques liées à la spécialité Élaboration, développement et évaluation de programmes-clinique, implantation de nouvelles technologies, élaboration de projets spéciaux, relations avec la clientèle et la famille, etc. Développement professionnel, formation continue, stages, mentorat, etc. Inclure le temps nécessaire pour les déplacements vers d'autres sites, s'il y a lieu <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">IMPORTANT</div> <p>Exclure les activités de supervision directe:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coaching, aide ou support technique Gestion des conflits interpersonnels Gestion de la participation des employés Évaluation de rendement Rencontres individuelles ou en groupe Etc. 	Analyse des rapports budgétaires	2hres
	Gestion des besoins équipements	1hre
	Gestion de la formation	0,5hre
	Élaboration de politiques et procédures	1,5hre
	Coordination du comité dysphagie	1hre
	Coordination du comité journal	1hre
	Procès-verbaux comités dysph./journal	1hre
	Comité de coordination du planning	1hre
	Gestion des relations de travail	2hres
	Déplacements aux sites A, B et C	1hre
	Représentations sur comités de travail	2hres
	Préparation pour comités de travail	1,5hre
	Dossiers d'ouverture de régime de protection	1hre
	Élaboration de projets spéciaux	5hres
	Gestion des plaintes	1hre
	Dossier du transport interétablissement	0,5hre
	Gestion de la documentation	1hre
	Journal interne de l'établissement	1hre
	Recrutement médical	1hre
	Comité de direction	1hre
	Gestion horaire de travail	1hre
	Gestion dossiers santé et sécurité au travail	1hre
	Total du temps moyen consacré par semaine à la gestion du service ou du département	29

Tableau 8

Estimation du nombre d'heures total moyen qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les activités de supervision directe pour un employé incluant un coefficient de difficulté associé à la gestion de l'unité de travail ou du département

Questions	Souhaitable
<p>Nombre d'heures moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour <u>un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches</p> <p>Multiplié par</p>	0,75
<p><u>Coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département sous la responsabilité du cadre (Pour établir ce coefficient de difficulté, voir <i>Grille d'analyse pour l'organisation des effectifs d'encadrement au sein d'une unité de travail ou d'un département dans une organisation du Réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec</i> [Figure 6] et le <i>Questionnaire perceptuel permettant de mesurer l'indice d'incertitude d'une tâche de cadre</i> vu précédemment)</p> <p>Égale</p>	1,2
<p>Nombre d'heures total moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour <u>un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département</p>	<p>B</p> <p>0,9</p>

Tableau 9

Estimation de l'assistance (nombre d'heures moyen par semaine) qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser

Questions	Souhaitable
<p>Nombre d'heures total moyen par semaine qu'il serait raisonnablement souhaitable de consacrer dans les <u>activités de supervision directe</u> pour <u>un employé</u> afin que celui-ci puisse accomplir efficacement ses tâches <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département (inscrire la réponse de la case B du Tableau 8)</p> <p>Multiplié par</p>	<p>B</p> <p>0,9</p>
<p>Nombre total d'employés (temps plein et temps partiel) inscrits dans la grille horaire régulière de travail et sur lesquels le cadre doit assurer une supervision directe (inscrire la réponse de la case A du Tableau 6)</p> <p>Égale</p>	<p>A</p> <p>38</p>
<p>Nombre d'heures qu'il serait souhaitable de consacrer pour les <u>activités de supervision directe</u> en fonction du <u>nombre d'employés à superviser</u> afin que ceux-ci puissent accomplir efficacement leurs tâches et <u>incluant un coefficient de difficulté</u> associé à la gestion de l'unité de travail ou du département</p> <p>Moins</p>	<p>34,2</p>
<p>Nombre d'heures moyen par semaine que le <u>cadre</u> souhaite avoir de disponible pour des <u>activités de supervision directe</u> (<u>excluant les déplacements</u> s'il y a lieu) (inscrire la réponse de la case E du Tableau 6)</p> <p>Égale</p>	<p>E</p> <p>14</p>
<p>Nombre d'heures d'assistance à allouer en moyenne par semaine qu'il serait souhaitable d'accorder afin de supporter le cadre dans ses fonctions, selon le nombre d'employés à superviser</p>	<p>20,2</p>

Exemple de résultats possibles pour chacun des coefficients de difficulté

Situation souhaitable où on a estimé :

- 24 heures par semaine en moyenne de disponibilité pour les activités de supervision directe (cadre et assistant)
- 0,75 heure (45 min.) par semaine en moyenne par employé pour des activités de supervision directe

Coefficient de difficulté	Nombre d'employés à superviser
1,0	32
1,1	29,1
1,2	26,6
1,3	24,6